

MONDRAGON FOROA
XIII. EDIZIOA
AZAROAK 14

Elkarrekin ikasteko Bilboko topaketaren kronika



Zer da MONDRAGON Foroa?

Kooperatibetako zuzendaritza-taldeak eta kontseilu errektoreetako kideak biltzen dituen urteroko foroa da, eta bertan, MONDRAGONi atxikitako kooperatibetako ordezkari nagusiak, estrategia mailako gai garrantzitsuei buruz elkarrekin hausnartzen dute. 400 ordezkari baino gehiago elkartzen dira foroan eta adituen hitzaldiak, esperientzia desberdinen aurkezpena eta kooperatiba guztientzat interesgarriak diren kudeaketa-gaiei buruzko lan-saioak barne hartzen ditu.



Foroa garrantzi estrategikoko gaiei buruzko hausnarketa partekatua egiteko urteroko topaketa da, eta bertan MONDRAGONeko zuzendaritza organoetako ordezkariak eta kooperatibetako errektoreak parte hartzen dute.

MONDRAGONek joan den azaroaren 14an Bilboko Euskalduna Jauregian topaketa bat egin zuen kooperatibekin batera, hurrengo lau urterako ibilbide-orriaren ardatz estrategikoei buruz hausnartzeko. Urtero egiten den ekitaldia da, eta aurtun Korporazioan integratuta dauden 400 kooperatibista baino gehiago gerturatu ziren bertara.

Leire Mugerza kongresuko presidentea ireki zuen ekitaldia. Bestalde, Pello Rodríguezek, Korporazioko Kontseilu Nagusiko presidentea, eman zion amaiera Foroari, Korporazioak 2025ean izandako bilakaeraren balorazioa eginez. “MONDRAGON ondo doa” adierazi zuen, eta Korporazioak 2026rako dituen proiektuak zehaztu zituen.

Topaketa goizeko 8:30ak igarota hasi zen, Javier Santisoren sarrera hitzaldiarekin. Santiso Mundi Ventures enpresako CEOa eta sortzailea da. 2015ean sortutako arrisku-kapitaleko enpresa globala honek, hastapen eta hazkunde-faseetan dauden startup teknologikoetan inbertitzen du. Santisok azkenaldiko bolada teknologikoaren errepasoa egin zuen, erronkak azpimarratuz; hala nola digitalizazioa, robotika, klima-arriskua, azpiegitura elektrikoak, datu-zentroak... eta herrialde ezberdinak lehia teknologiko honetan betetzen ari diren paperaz ere aritu zen. Europari dei egin zion “gaitasun teknologikoak sinesteko eta etorkizunari aurre egiteko dituen indargune handiei buruz hausnartzen saiatzeko”. **1**



1 Javier Santisoren hitzaldi osoa

Jardunaldian zehar, MONDRAGONen etorkizuneko ardatz estrategikoekin lotutako hainbat barne-esperientzia aurkeztu ziren:

- **Konpromisoa eta identitate kooperatiboa.**
- **Etorkizuna duten negozioak.**
- **Irekiera eta inpaktu soziala.**
- **Interkooperazioa.**

Konpromisoa eta identitate kooperatiboa

Zigor Ezpeleta MONDRAGONeko Gizarte Kudeaketako zuzendariak “kudeaketa kooperatiboaren triangela” aipatu zuen, lehiakortasuna, talentu konprometitua eta nortasun kooperatiboa bere hiru erpinean kokatuz. Ezpeletak pertsonen konpromisoa eta bizipen kooperatiboa azpimarratu zituen, “gure elementu bereizgarria da, eta bultzatzen jarraitu behar dugu, kooperatiboagoak izateak gure lehiakortasuna hobetzen duela jakinda”.

Mikel Gantxegik (Mondragon Assemblyko kudeatzailea), Olga de Miguelek (Orbeako Pertsona zuzendaria) eta Mikel Uribebebarriak (Fagor Ederlaneko presidentea) beraien esperientzia propioak kontatu zituzten, hainbat alderdi nabarmenduz: talentu konprometitua garrantzia, kooperatiba osoa helburu estrategikoei inbertitzea, harrobia sortzea, lidergo pertsonalisten menpe ez egotea, barne-sustapeneko aukerak, kooperatibaren zentzua ondo ulertaraztea eta Esperientzia Kooperatiboaren parte izatearen harrotasuna sustatzeko garrantzia. **2**



2 Kalitatezko gobernantza: Mikel Gantxegi, Olga de Miguel, Mikel Uribebebarria eta Zigor Ezpeletaren arteko solasaldia.



3 Yao Jing, Txinak Espainian duen enbaxadorea.



4 Bruno Cendón (Meta), AA buruz wearable gailuetan.



Etorkizuna duten negozioak

Puntu honi hasiera emateko, bi bideo proiektatu ziren: bata, Txinak Espainian duen enbaxadore Yao Jingena. “MONDRAGON eta Txinak lankidetzat historia luzea dute, eta elkarrekin eraikitzen jarraitu behar dugu, elkarren beharra dugulako”, adierazi zuen. Gainera, enbaxadoreak, ikus-entzunezkoan, zera ere ziurtatu zuen: “Txinak arreta berezia eskaintzen dio MONDRAGONi, bere ereduaren berezitasunagatik eta munduan ondo konektatuta dagoen talde oso heterogeneoa eta garapen teknologiko maila handikoa delako”. **3**

Bestalde, Bruno Cendónnek, Metako Reality Labs-eko AR Architectureko zuzendariak, *wearable* gailuetan (erlojuak, eskumuturrekoak, eraztunak, betaurrekoak eta antzeko gailuak) jarri zuen arreta, eta “janzten dugun konputazioaren” aldeko apustua egin zuen. Haren esanetan, hurrengo hamarkadan gailuak ulertzeko dugun moduak erabateko bilakaera izango du, “Adimen Artifizialaren bidez edozertan aditua den agente bat izango baitugu gurekin”. MONDRAGONi eta bere kooperatibei egindako aholkua “Adimen Artifiziala muturreko moduan bereganatzea” izan zen, “egiten duzuen horretan lehiakorragoak eta hobeak izaten lagunduko dizuelako”. **4**

Pello Rodríguezek hitza hartu zuen Negozio berriei buruz hitz egiteko eta hirugarrenekin harremanak bultzatzearen inguruan jardura berriak sortzeko. “126 aukera berri sortu dira kooperatibentzat kanpoko 60 enpresa eta erakunderekin”, adierazi zuen. Kooperatibekin batera egiten diren bideragarritasun-analisen dinamika eta negozio berriak bultzatzeko sortzen ari den *startup*-en sarea ere aipatu zituen. Ion Etxeberrriak eta Álex Artetxek, Ikerlaneko eta Artecheko Taldeko zuzendari nagusiek, Negozio Berrien bultzada horretatik sortu den proiektu zehatz bati buruz hitz egin zuten; AMETS Power Electronics, Ikerlanek eta Artechek MONDRAGONen eskutik elkarrekin sortutako proiektua. Enpresa berri hau potentzia-elektronikako soluzioak garatzera bideratuta dago, sare elektrikoaren, energia berritzagarraren eta industria astunen aplikazioetarako. “AMETS amets bat da, hazteko osagai guztiak dituen proiektu oso ilusionagarria”, azpimarratu zuen Artetxek. **5**

Esther Kortak, Dikarreko gerenteak, kooperatibak Ternua erosi izana azaldu zuen. Ternua markak Dikarren negozioan duen egokitzapen estrategikoa aipatu zuen, “abenturei ekiteak esperientzia kooperatiboa haztea eragiten du” gaineratuz. Gainera, “oso erronka pozgarria da guretzat hain marka preziatua bizirik mantentzea”, azpimarratu zuen. **6**



5 Etorkizuna duten negozioak, AMETS: solasaldia Ion Etxeberrria eta Alex Artetxerekin.



6 Etorkizuna duten negozioak, Dikar-Ternua: Esther Korta.

Irekiera eta inpaktu soziala

pigrafe hau Joseph E. Stiglitzen Ekonomia Nobel saridunaren bideo batekin hasi zen. Erronka berriei buruzko hausnarketa bat egin zuen eta mundu hobeia eraikitzeko funtsezkoak izango diren bi faktore aipatu zituen: “Epe luzera pentsatzea eta lankidetzan oinarrituta berritzea, eta kooperatibismoak esperientzia handia du faktore horietan”. **7**

Leire Mugerzak, jarraian, ardatz estrategiko hori MONDRAGONen berezitasunaz hitz eginez markatu zuen, “gauzak egiteko beste modu bat dagoela uste dugu, pertsonak hazteko, negozio lehiakorrek garatzeko eta gizartean eragina izateko lankidetzaz bultzatuz”, adieraziz. Mugerzak ekarpena egiteko bi modu azpimarratu zituen: eredia haztea eta zabaltzea “Korporazioa hurbileko errealitatei zabaltzen saiatuz”, eta premia sozial larrienei erantzuna ematea, “kolektibo zaurgarriekin ekimenak sustatzen saiatuz”. **8**

Adolfo Plazak, LABORAL Kutxako presidentek, LABORAL Kutxaren historia eta gizartea eraldatzeko jatorrizko bokazioa azaldu zituen, batez ere Enpresa Dibisioaren sustapenaren bidez. Etorrizkoak erronkei aurre egiteko moduari dagokionez, bere errezeptak horrela azaldu zuen: “gure konpromisoa indartzea, enpleguari eustea, ahal dela kooperatiboa, teknologiaren eta ezagutzaren aldeko apustua egitea, eta beste enpresa batzuekin aliantzak sustatzea”. **9**

Laura Rodríguez, Ausolaneko zuzendaria, Ausolan Fundazioaren bidez egiten dituzten gizarte-inpaktuko ekintzei buruz aritu zen, hala nola pertsona zaurgarriek zuzendutako prestakuntza eta enplegurako saioei buruz, besteak beste. **10**

Eroskiko Alberto Cañasek, Eroskik kolektibo zaurgarriekin egiten duen lana aipatu zuen. Lan horretan 10 urte daramatzate Gureakekin lankidetzan “ezintasun-maila desberdinak dituzten pertsonen lan-munduratzeari bultzatzeko”. Errealitate horrek hazten jarraitzen du eta gaur 12 frankizia daude egoera ahulean dauden kolektiboentzat. Orain, jarduera horiei beste bultzada bat eman nahi zaie, Katalunian, Nafarroan eta Bizkaian beste elkarte batzuekin akordioak sinatuz.

Mugerzak proiektu mota horiek garatzeko bultzada-mezu bat helaraziz eman zion amaiera zati honi: “Potentzial handia dugu, elkarrekin egiten badugu”.



7 Joseph E. Stiglitzen bideo osoa.

Interkooperazioa



tal hau Korporazioan egindako interkooperazio-jarduera nagusiak laburbiltzen zituen bideo baten proiektzioarekin hasi zen.

Eta jarraian, ardatz honen esparruan garatzen ari diren “inpaktu-proiektu” (lau ezaugarritara egokitzen dira: eraldatzailea, berri-tzailea, interkooperazioan oinarritua eta eskalagarria) batzuen errepasoa egin zen. Horren harira, Nerea Arangurennek, Danobatgroup eta MIAko zuzendari nagusiak, zehaztasun handiko errobotika zentro aurreratu bat aurkeztu zuen, teknologia errobotikoetan erreferentziazko nodo bihurtu nahi dena.

Marijo Pagaldaik, MISE Dibisioko zuzendari nagusiak, silver economy (edo ekonomia zilarrekoa) proiektu bat azaldu zuen; GSR eta Krea-en eskutik, 50 urte-tik gorako pertsonetatik sor daitekeen negozioan oso zentratua dagoena.

“MONDRAGON Mexiko” proiektua ere aurkeztu zuen Arturo Alvaradok, MONDRAGONek Mexikon duen ordezkariak. Bertan, Mondragón Unibertsitatea Mexiko dagoeneko errealitate sendoa da (3.000 ikasle baino gehiago ditu), eta ia 3.000 pertsonari lana ematen dieten 19 kooperatiba-filial daude. Proiektu honen helburua, Alvaradok adierazi zenez, “MONDRAGONek herrialdean duen presentzia sendotzea, lankidetzaz-ildoak optimizatzea, talentu-zubiari laguntzea eta eredu kooperatiboa esploratzea eta zabaltzea” da. **11 12 13**



8 Irekiera eta inpaktu soziala: Leire Mugerzaren hitzaldia.



9 Irekiera eta inpaktu soziala: Adolfo Plazaren hitzaldia.



10 Irekiera eta inpaktu soziala: Laura Rodríguez eta Alberto Cañasen hitzaldia.



11 Interkooperazioa: Nerea Arangurenen hitzaldia.



12 Interkooperazioa: Marijo Pagaldaen hitzaldia.



13 Interkooperazioa: Arturo Alvaradoren hitzaldia.

2026ra begira

Pello Rodríguezek amaitu zuen jardunaldia, 2026rako aurreikusitako 15 proiekturen laburpena eginez. Horietako batzuk 2025ean hasitakoak dira, eta beste bost, berriz, guztiz berriak: negozio berriak garatzeko plataforma berria, negozio berrietan enplegu kooperatiboa sortzea, “MONDRAGON Inbertsioak” egokitzea inpaktu-proiektuen hazkundean laguntzeko, eskualdeko ekipamenduak eta azpiegiturak optimizatzeko plana, eta “Txina berriaren” erronkei ekiteko plan bat. **14**

Pello Rodríguezek, bere azken mezuan, MONDRAGONen egoeraren balorazio positiboa egin zuen, kuantitatiboki eta zein kualitatiboki. “Proiektuen dinamika oso positiboa dugu, eta proiektu oso interesgarrietan inbertitzeko erabakiak hartzen ari gara. Pertsonalki, oso pozik eta harrituta nago MONDRAGONek erakundeetan eta enpresetan –bai hemen, bai Madrilen– duen harrerarekin. Horregatik, ilusioz eta zuekin batera lanean jarraitzeko gogoz nago”.



14 2026rako begira: Pello Rodríguez.

TU Lankidek Forora bertaratutako hainbat pertsonaren iritzia jaso zituen ekitaldia amaitzean. Balorazio orokorra tonu positiboan. “Interkooperaziorako ariketa ona izan da”



MONDRAGON Foroa, kooperatibetako kideen begietatik.

MONDRAGON hitz batean...

Ardiluzko ilustratzaileak amaiera ezin hobea eman zion jardunaldiari, Foroaren laburpen gisa kontakizun ilustratu bat eginez. Bere hitzaldiaren amaieran, planteatutako erronkari erantzutea lortu zuela adierazi zuen: “MONDRAGON hitz batean definitzea agindu zidaten, eta gaur jaso entzun dudana aztertuta, uste dut MONDRAGON definitzeko hitz egokiena kontrakultura dela”. **15**



15 Ardiluzuk ikusitako foroa.

Maider Biteri

LagunAro
Pertsonen Kudeaketa zuzendaria



Nire kooperatibara eramateko ideiak ikusi ditut”

“Orain dela urtebete ezarritako plan estrategikoa gauzatzen ari dela ikustea pozgarria da. Hemen ikasitakoa baloratzen dut, LagunAroa eraman ditzakedan tresnak eta esperientziak baitira, ezagutza da azken batean. Aberastasuna eta eskuzabaltasuna da MONDRAGON Foroa”.

Ainara Bermeosolo

Maier
Kontseilu Errektoreko kidea



Erronkak identifikatzen lagundu dit”

“Egunerokoan gure taldea eta enpresa ondo ezagutzen ditugu baina MONDRAGON zer den, geureaz gain zer dagoen azaleratzen da hemen. Maier-en Errektore Kontseiluko kide moduan aholkuak neure egin ditut, datozen erronkak bistaratu dizkidalako Foroak”.



Idoia Peñacoba

Mondragon Unibertsitatea
Idazkari nagusia



“**Lankidetzarako gune aproposa**”

“Interkooperazioaz asko hitz egin da adibideen bitartez eta gure identitatearen parte da. Bestalde, mahaiaren bueltan ezagutzen ez nuen jendearekin berriketarako tarte izan dut eta hor ere sortzen da interkooperazioa. Gustatu zait ponentzietan aipatu den zerbait: berritzea ez dela planifikazioen bidez egiten bakarrik, askotan sortzen diren aukerei adi egotea ere badela; AMETS eta Dikar-Ternua horren adibide”.

Olga de Miguel

Orbea
Pertsonen Kudeaketa zuzendaria



“**Openmind jarrera**”

“MONDRAGON Foro honetatik eramaten dudana ideia openmind da: jarrera irekia izatea gauza berriak ikasi ahal izateko eta etorriko direnekiko iragazkorra izatea.”

Kepa Bastida

Lana
Zuzendari nagusia



“**Energia hitzak gaurko eguna ondo irudikatzen du**”

“Interesgarria da beste kooperatibak zein proiektutan dabiltzan murgilduta ikustea, eta MONDRAGONEZ harago dauden proiektuak ikustek ere, ikuspegi zabalagoa ematen digu”. “MONDRAGON oso bizirik dago, daukaguna baloratu behar dugu, hemen indarra ikusten baita: proiektuak eta etorkizuna badugula. Energia hitzak gaurko eguna ondo irudikatzen du”.

Eduardo Trébol

Embea
Kontseilu Errektoreko presidentea



“**Etorkizuna interkooperazioa da**”

“Ikaskuntza garrantzitsuak eramaten ditut gobernantzaren kudeaketarako, Embea-n asko lantzen ari garen zerbait da. Gizarte Inpaktuaren atala oso interesgarria iruditzen zait. Interkooperazioan dago etorkizuna”.

Arantza Cebas

Ondoan
Kontseilu Errektoreko presidentea



“**Oso esperientzia interesgarriak, ikasteko modukoak**”

“Ikasteko asmoarekin gatoz. Alboko aulkietan beste kooperatibetako lankideak ditugu, eta horrek aberastu egiten gaitu. Lehen mailako pertsonen esperientziak eramaten ditut, zirimiria bezala sartzen da hori”.

Eva Ugarte

Marketin Estrategiko
eta Bezero zuzendaria



“**Elkarrekin hobeak gara**”

“Kohesioa eta balio kooperatiboen sendotasuna nabarmentzen dira beti Foroan, baina, aurre, bereziki, Txinarekiko lotura, lankidetzan aritzeak eta kooperatibak munduaren erdigunean jartzek duen garrantzia gure proiektua bultzatzeko harrotasun eta indar iturri bihurtu dira. Elkarrekin lan eginez hobeak gara”.

Zigor Ezpeleta

MONDRAGONen
Gestio Sozialeko zuzendaria



**Elkarrekin,
hori da gakoa”**

“Elkar ikusi, elkarrekin gaiak partekatetu eta MONDRAGONen sentimendua azalean eramateko lekua da Foroa”.

Alex Artetxe

Grupo Artech
CEO



**MONDRAGON proiektu
partekatua da”**

“Foroak MONDRAGON askoz gehiago ezagutzeko aukera eman dit. Eta zuen pertenezia-sentimendua eta proiektu partekatuarekin gelditzen naiz, Grupo Artech-en baloratzen duguna zerbait baita”.



MONDRAGON Foroa 2025, tulankide.com-en.

Leire Mugerza

MONDRAGONen Kongresuaren
presidentea



Harrotasuna eta ilusioa”

“Harrotasuna eta ilusioa da MONDRAGON Foroa. Batetik, egiten duguna konpartitzeko harrotasuna, eta bestetik, izan garena izaten jarraitzeko ilusioa”.

Javier Santiso

Mundi Ventures
CEO



Sinetsi egin behar da”

“MONDRAGON erabateko deskubrimendua da. Jendearen soiltasuna eta zilegitasuna baloratzen ditut. Berrikuntzaren arloan entzundakoa gustatu zait, bai teknologian, bai prozesuetan. AMETS Europarentzako adibide perfektua iruditzen zait: sinetsi egin behar da eta Europako aliantzak eta hornitzaileak sustatu. Guztiok irabazten dugu”.

Pello Rodriguez

MONDRAGONen
Kontseilu Orokorraren presidentea



**Lanerako indarra
eta gogoa dago”**

“MONDRAGON ondo dago. Proiektu asko dauzkagu eta ondo ari gara, erabakiak hartzen. Helduleku ona ari da izaten Politika Sozioenpresariala. Elkar-lana eta ilusioa antzeman ditut MONDRAGONeko kooperatibetan, grina. Eta gainontzeko erakundeetan, kanpokoe-tan, gurekiko aprezio handia ikusi dut. MONDRAGONen neurria hor adierazten da, Euskal Herrian zein harago ere bai. Errespetu profesional handia dигute, fidatzekoak garela dioskue. Laburtuz, barruan lanerako indarra eta gogoa dago, eta kanpoan aldiz, errespetua. Ilusioa pizten dit honek”.

**“Barruan
lanerako
indarra eta
gogoa dago, eta
kanpoan aldiz,
errespetua.
Ilusioa pizten
dit honek”**

Pello Rodriguez
MONDRAGONen
Kontseilu Orokorraren
presidentea



8.30
Ekitaldiaren
hasiera-ordua

Foroa argazkitan



%40 euskaraz



The audience is listening!



Dokumentazioa bikain



Quo vadis mundi?
Santisoren ikuspuntua

