



II Encuentro de Jóvenes Líderes Iberoamericanos
El futuro: innovación y emprendimiento

Salvador de Bahía, 20-22 de septiembre de 2012

Jesús Andreu (ed.)

El presente documento refleja las ponencias y debates que se produjeron durante el II Encuentro de Jóvenes Líderes Iberoamericanos celebrado entre el 20 y el 22 de septiembre de 2012 en Salvador de Bahía (Brasil). El Encuentro, organizado por la Fundación Carolina, con la colaboración de la Fundación Rafael del Pino y el Banco Santander, tuvo por título: “El futuro: innovación y emprendimiento”.

El cuidado de la edición del documento ha corrido a cargo de la Fundación Carolina.
Noviembre de 2012

Fundación Carolina
C/ General Rodrigo 6, 4ª Planta
Edificio Germania.
28003 Madrid. España
Telf.: +34 91 456 29 00
www.fundacioncarolina.es

ÍNDICE

Acto de Inauguración	5
Ponencia 1. Líderes del cambio	11
Debate	17
Ponencia 2. Inversiones que benefician a todos	25
Debate	33
Ponencia 3. El futuro: innovación y emprendimiento	39
Debate	54
Ponencia 4. Educación y cultura: valiosas y rentables	61
Debate	76
Ponencia 5. Liderazgo: pensar en crecer	83
Debate	91
Acto de Clausura	93
Referencias bibliográficas	100



Foto de Familia

ACTO DE INAUGURACIÓN

Jesús Andreu, director de la Fundación Carolina

Buenas tardes. Sean mis primeras palabras para agradecer la presencia del gobernador de Salvador de Bahía. Somos conscientes del esfuerzo que ha tenido que realizar para estar con nosotros dada su agenda, en el contexto electoral que ahora se vive. Es un agradecimiento que redoblo por su colaboración y hospitalidad en este estado maravilloso de Bahía, de héroes, músicos y poetas. Muchas gracias.

Hace diez años la Fundación Carolina puso en marcha, en el marco de su Programa Internacional de Visitantes, la iniciativa Jóvenes Líderes con el propósito de convocar anualmente a los mejores universitarios iberoamericanos y construir un espacio común en el que estos —es decir, ustedes— tuviesen ocasión de conocer de primera mano la realidad española y europea y de establecer contactos profesionales de mutuo provecho. Se trataba de reunir a las élites emergentes de un mismo y enorme ámbito cultural e ir fraguando una suerte de conciencia generacional compartida. Las circunstancias históricas que han marcado la última década han determinado que, hoy, esta generación de líderes, su generación, forme parte de una región en auge, en donde países como Brasil —que en esta ocasión nos acoge—, México, Chile, Perú o Colombia poseen una proyección política, económica y cultural formidable.

Ciertamente, hace diez años nadie supo predecir la tremenda crisis financiera que todavía sacude los mercados internacionales. Pero tampoco nadie se atrevió a augurar un ascenso tan rotundo como el que están protagonizando las empresas multilatinas y también las *start-up*, en las que muchos de ustedes están involucrados y las cuales ya influyen decisivamente en el curso de la economía global. En unos tiempos en los que se está imponiendo una narrativa económica de signo pesimista e incluso, en algunos países de nuestro entorno, peyorativa en relación a la iniciativa privada, creo que es conveniente subrayar la relevancia de estos casos empresariales y contribuir a generar una percepción adecuada del emprendimiento. Y es que no solo constituyen historias de éxito sino que son también historias ejemplares que nos inspiran ante el futuro, como lo hicieron y todavía lo hacen las empresas internacionalizadas de Portugal y España.

Muchos son los factores que arrojan luz sobre este fenómeno de ensanche de la presencia global latina pero, al hilo de los temas que se van a tratar en este Encuentro, quisiera centrarme tan solo en dos: la innovación y la cultura, elementos a su vez que, encarnados en la práctica del liderazgo, se encuentran estrechamente vinculados a través de la creatividad. Permítanme que empiece deteniéndome brevemente en el concepto de innovación, del que seguramente se van a decir muchas e interesantes cosas en este espacio.

Ligada al fomento de la I+D, la innovación es también y cada vez más un proceso social, de difusión de ideas y prácticas novedosas, relacionado con la predisposición a apostar por fórmulas inéditas y aprovechar oportunidades en entornos adversos. En este sentido, innovar y emprender son términos prácticamente sinónimos que caracterizan el arrojo de los pioneros que se aventuran en terrenos inexplorados. Pues bien, este es precisamente uno de los rasgos que definen el liderazgo en el siglo XXI, en tanto que un líder se define por su audacia, versatilidad e intuición a la hora de tomar decisiones —a menudo arriesgadas— así como por el uso que hace de la inteligencia emocional, atenta siempre a los detalles. El reflejo de esta actitud dinámica y emprendedora en el sector privado se encuentra en la proliferación de las *start-ups*, esas empresas innovadoras con un fuerte componente tecnológico y amplias posibilidades de futuro, de creciente importancia en todo el mundo y también cómo no en América Latina.

De un modo más concreto, los llamados por algunos analistas “managers con sabor latino” —del que esta sala da fe— ponen voz y cuerpo a dicho liderazgo emprendedor, suministrando al sistema empresarial global de un nuevo perfil directivo y de un capital humano que en el ámbito multinacional cotiza al alza. Al igual que lo que sucede en el sector privado, en la esfera política también podemos encontrar ejemplos de naciones que están reactivando su pulsión innovadora y elevando sus niveles de competitividad, autoexigencia y calidad, convirtiéndose en lo que se ha dado en llamar también “naciones start-up”. Ahora bien, en ellas es asimismo necesario contar con líderes ágiles e igualmente emprendedores y que a su vez —como afirma el teórico del *soft power* Joseph Nye— sumen a las clásicas virtudes de la fortaleza del león y la astucia del zorro, la capacidad de adaptación del camaleón.

La clave radica en incorporarse al “tren tecnológico” que han propulsado la India y China y que sin duda, como avalan los datos, las naciones iberoamericanas no perderán. Es más, estoy convencido de que en este impulso sabrán extraer las ventajas que conlleva su unidad lingüística y cultural, además del puente atlántico que las conecta simultáneamente a Europa y a Estados Unidos.

Esta reflexión nos lleva al segundo factor en el que deseaba centrarme, el de la dimensión cultural, en el cual se halla el sedimento del que brota la energía creativa de una empresa, de un país y de una región. Sin embargo, en lugar de poner de relieve lo importante que resulta compartir los mismos valores y principios —cuestión desde luego fundamental—, me gustaría llamar su atención sobre las transformaciones que se están produciendo en la geopolítica de la cultura y las inmensas oportunidades que se abren para Iberoamérica, en términos de influencia simbólica pero también de peso económico. El auge de los países emergentes, junto al fenómeno de la globalización, ha reconfigurado la organización de las industrias de contenidos culturales propiciando la apertura de nuevas

redes de intercambio y de difusión y dando cita a capitales artísticas nacientes —en México, Río de Janeiro o Miami, y también aquí en Salvador de Bahía— que generan sus propios productos audiovisuales y literarios, compitiendo a escala mundial con Londres, Hong Kong o Mumbai.

Además, habida cuenta de la revolución digital que ha producido Internet, si existe un sector en el que la innovación es un imperativo de supervivencia este es el cultural. Muchos gobiernos lo han entendido y apoyan decididamente tales industrias, sabedores de que en la defensa y promoción de sus sistemas simbólicos se juega la batalla estratégica de la imagen. Pues bien, creo que asimismo en este aspecto ustedes, líderes de diversos campos profesionales, están en disposición de sacar extraordinarios réditos del vasto soporte que nuestra comunidad cultural ofrece, ganando posiciones comerciales tanto a nivel interno como global y seduciendo paulatinamente a los estadounidenses —como por cierto ya se está haciendo—, a los asiáticos y, cómo no, a los europeos. En este sentido, tengo el convencimiento de que las relaciones económico-culturales entre España, Portugal y las naciones latinoamericanas tienen un porvenir más que prometedor.

Antes de dar por concluida mi intervención, déjenme que me refiera a ese elemento tan inasible y misterioso al que denominamos creatividad, pero que constituye el centro de gravedad de todo lo que les he expresado hasta ahora. Es frecuente acotar la creatividad a la actividad artística y vincularla a esos fogonazos geniales que popularmente conocemos por momentos de inspiración. Es una concepción romántica no carente de atractivo. No obstante, al aludir a la creatividad en el contexto de la innovación empresarial y cultural, prefiero acogerme a aquella aproximación que la entiende como una facultad para resolver de forma original problemas que surgen en el curso de un proyecto. Creatividad, trabajo y cultura del esfuerzo van de la mano. Una célebre cita de Picasso lo sintetiza con claridad: “cuando llegue la inspiración, que me encuentre trabajando”.

Creo que la anterior definición nos ayuda a comprender lo próximos que se encuentran los mundos de la cultura y de la empresa y la necesidad constante que ambos ámbitos tienen de avanzar, renovarse e innovar. Una innovación que no se produce sino gracias al esfuerzo tenaz de las personas comprometidas a diario con su oficio, de personas emprendedoras. Gracias en definitiva al esfuerzo de personas como ustedes. Agradeciéndoles ya por último y muy sinceramente su asistencia a este Encuentro, confío en que pasen unas jornadas gratas y productivas. Muchas gracias.

Amadeo Petitbó, director de la Fundación Rafael del Pino

Buenas tardes a todos. Han pasado diez años desde que empezamos la aventura del programa de Líderes Iberoamericanos. Tengo la suerte de haber estado presente en todas las convocatorias. He sido testigo de los cambios profundos de la sociedad y de vuestros

cambios profundos. En este periodo en Europa hemos pasado de la expansión a la crisis. Pero hemos aprendido de la crisis. En América Latina ha ocurrido lo contrario: se ha producido un crecimiento espectacular no exento de riesgos. Los economistas saben bien que tanto peligro entraña la recesión como la expansión no contralada.

Vosotros también habéis cambiado. Ahora sois profesionales con cargos de responsabilidad, jóvenes con futuro sometidos a las tensiones de la vida cotidiana. Ha sido una alegría constatar vuestro progreso. Este programa fue una buena idea, pero ahora hay que mirar a un futuro que debe ser abordado conociendo las claves para alcanzar el liderazgo y el éxito. El título del Encuentro es muy revelador y es diferente al de años anteriores. En él hay dos elementos claves. Innovación es transformación, es la sustitución de viejos criterios por otros nuevos. Es informática y telecomunicaciones, sobre todo en estos años, y desarrollo del sector financiero más que del industrial. No obstante, estamos todavía en las fases iniciales de la innovación. Queda mucho por recorrer y por inventar. Hemos de dotarnos de nuevos criterios que no se limiten a ayudas públicas. Imaginad por ejemplo la utilidad de un sistema de seguros que cubra los riesgos de los innovadores sin tanto miedo por el riesgo de ruina.

Por otro lado, la innovación sin emprendimiento no se transforma en un bien social, no llega a ser útil para la ciudadanía. Hay que transformar ideas en empresas, en productos, en inversión, en ocupación y en crecimiento económico. El crecimiento económico tiene su origen en aquellas empresas que innovan y arriesgan, y el futuro exige innovación y emprendimiento, así como también exige mercados eficientes, competencia y regulación. No regulación a cualquier precio sino regulación eficiente que contribuya al crecimiento y la generación de puestos de trabajo. Un reciente estudio de Schiller lo dice muy bien: lo bonito de crear soluciones de mercados a los problemas es que los propios mercados ya organizados y en pleno funcionamiento van generando la atención adecuada entre las personas capaces de aportar soluciones, es decir, entre las personas capaces de mirar al futuro, visionarios, personas como vosotros. El futuro está en vuestras manos. Gracias.

Afrânio Pereira, Santander Universidades Brasil

Buenas tardes. En primer lugar quiero agradecer la invitación que se me ha cursado para participar en este Encuentro y destacar el papel del Banco Santander en la iniciativa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos. La División Global de Santander Universidades apuesta por la educación superior como motor de transformación de la sociedad. Este Encuentro tiene la virtud de mostrar la cadena de valor formada por los académicos, los jóvenes profesionales y las instituciones. Estos agentes han asumido un compromiso a largo plazo con la formación de una generación que conformará una sociedad más justa y más equilibrada.

El proyecto de Santander Universidades suma más de 1.000 universidades asociadas. Es fruto del trabajo de 15 años en 17 países. Ha concedido más de 95 mil becas de estudios para universitarios, profesores e investigadores y más de 4 mil proyectos académicos apoyados. Es un honor compartir con ustedes las ponencias que van a tener lugar.

Daniel Chamorro, cónsul general de España en Salvador

Buenas tardes. He desarrollado mi carrera en Iberoamérica y pienso que Iberoamérica está en una fase de consolidación, pero la gente joven tiene que contribuir a ella y hacer el cambio desde la solidaridad y la lucha. La lucha es económica, no violenta y es también intelectual, se trata de una batalla por las patentes y por los mercados. Tenéis que construir el continente y vuestras propias vidas luchando por vuestros ideales, ideales occidentales.

El mundo se ha globalizado pero parece que haya una separación del mundo occidental de otros mundos. A vosotros os toca mantener vuestra independencia y desarrollar un mundo distinto. El pasado no os debe interesar, solo como recordatorio de los errores: lo que os debe interesar es el futuro. Es el momento de la unión de Iberoamérica. Les deseo mucha suerte en esta batalla.

Jaques Wagner, gobernador de Bahía

Buenas tardes. Salvador fue la primera capital de Brasil, es una ciudad de fundadores de la nación brasileña. En ella se mezclaron habitantes europeos, africanos y autóctonos indígenas. De esta mixtura se extrae precisamente la creatividad y la innovación. La creatividad conforma una base sólida de formación y dota de mucha flexibilidad de pensamiento. Permite no ser prisionero de dogmas, y no vivir idolatrando una única verdad.

Espero que este Encuentro les proporcione conocimiento de otras realidades. El intercambio de experiencias tiene que fomentar el espíritu de solidaridad para construir un mundo sostenible, social y ambientalmente, que es el requisito para tener un futuro de paz. Sostenibilidad social es construir una vida digna para todos los ciudadanos.

Dado el contexto en el que estamos quería hacer una referencia al centenario del escritor Jorge Amado. Este Encuentro también supone una feliz coincidencia porque en paralelo se está inaugurando el Parque Tecnológico de Salvador, con la presencia de empresas punteras como IBM, la española INDRA, y empresas brasileñas de innovación. Se trata de una apuesta por la tecnología y la investigación que todos los países han de realizar para no perder el tren de la historia. Pese a la crisis que atraviesa España, su presencia es necesaria por su experiencia y sus conocimientos en infraestructuras.

Quisiera insistir en que la innovación y la democracia están relacionadas porque de lo que se trata es de tener la mente abierta, estar dispuesto al diálogo y a la confrontación de

ideas, basada siempre en la negociación y en la búsqueda de consensos. En relación a la superación de los dogmas creo que hay que buscar un equilibrio entre la libertad de mercado y la necesidad de contar con Estados que provean de servicios sociales básicos. El desafío de la modernidad se afronta mejor con la colaboración entre las empresas y los gobiernos, como por cierto se está abordando la organización del Mundial de fútbol de Brasil para 2014. Reitero por último mis agradecimientos a las instituciones organizadoras. Muchas gracias, les deseo unas felices jornadas.



Acto de Inauguración

PONENCIA 1. LÍDERES DEL CAMBIO

Daniel Chamorro, cónsul general de España en Salvador

Buenas tardes. En esta primera ponencia sobre “Líderes del cambio” contamos con la presencia de la diputada argentina Laura Alonso. Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires y magister en Administración Pública y Políticas Públicas por la London School of Economics, es diputada nacional por la Ciudad de Buenos Aires desde 2009. Se la conoce por su ferviente defensa de los derechos humanos, especialmente de las mujeres, la participación ciudadana en las políticas públicas y la transparencia.

Como comentarista ejercerá la líder Claudia Andrea Britto, ingeniera civil industrial, quien posee un MBA en Gestión Empresarial y actualmente trabaja como especialista senior en Desarrollo Sostenible Empresarial en Endesa Chile. Tenemos por lo tanto dos mujeres representantes de Chile y Argentina, países que junto con Brasil y México son los líderes del continente iberoamericano. Tiene la palabra la diputada Laura Alonso.

Laura Alonso, diputada de la Nación Argentina

Buenas tardes. Es cierto que se me reconoce por decir lo que pienso y lo que creo. El título de esta ponencia es sobre líderes del cambio y tenía tres cuestiones para enmarcar el discurso: a) qué tipos de líderes necesitamos, b) para qué cambio, y c) sobre la base de qué valores. El primer dato, preliminar, es que los líderes no se reconocen como líderes, los reconocen otros. El cartel de líder lo ponen los otros con su reconocimiento, cuando le otorgan legitimidad para ejercer el liderazgo.

Quería abordar estas cuestiones desde el punto de vista individual y desde el punto de vista colectivo, el de liderar a otros, con otros y junto a otros. Fundamentalmente hay que creer que uno tiene las capacidades del líder porque al principio uno no se las cree. Ese primer proceso es de darse cuenta de que uno tiene la capacidad de persuadir, de convencer y de ver dos o tres pasos más adelante. De tener visión, de ver algo distinto, de tener un sueño y hacer cosas coherentemente a lo largo de la vida que se acerquen a esa meta. Pero nadie lidera para sí mismo, todos lideramos para otros y junto a otros.

Hay que entender, por tanto, el liderazgo como orientado a la comunidad, local y global. Lo que uno dice puede impactar en cualquier lugar del mundo, no se trata de un liderazgo para uno mismo. El triunfo no sirve si nos rodea la injusticia, la corrupción, el crimen o la pobreza. El éxito es colectivo, uno es parte de un engranaje mucho más amplio. Ese es el primer punto. Por eso trabajo en una organización que se dirige a promover el liderazgo de las mujeres que tienen cualidades diferentes y piensan en los demás. Hablo de

un liderazgo colaborativo de mentes abiertas, que abandonó los dogmas. Lo cual no quiere decir que no se tengan convicciones, ideales que se construyen día a día.

El liderazgo al que me estoy refiriendo escucha atenta y activamente lo que otros tienen que decir. Se acabó el liderazgo unidireccional, no sirve para el tercer milenio. Los líderes que van a cambiar el mundo son los que escuchan y que comparten su espacio de visibilidad, para tomar decisiones y para generar transformación. Es un liderazgo abierto, es participativo y es horizontal. Las jerarquías están empezando a temblar con los cambios tecnológicos, sobre todo en Occidente. Se han puesto en crisis en los últimos años. Y está bien que estén en crisis porque se nos da la oportunidad de repensar qué cosas no funcionan en el mercado. Ciertamente, necesitamos inversiones, necesitamos compañías que generen puestos de trabajo y que promuevan crecimiento, pero hay que ver lo que funciona y lo que no. Igual sucede en el mundo de la política: existen problemas en los sistemas políticos democráticos en Occidente que siguen sin resolverse, la gente no está satisfecha. Así que hay una oportunidad para pensar con creatividad e innovar respecto de cuáles son las reformas, de prácticas y de instituciones, que necesita el mundo de la política.

La segunda pregunta que he planteado es sobre el cambio. Necesitamos el tipo de líder mencionado, ¿pero hacia qué cambio? En realidad las respuestas son bastante clásicas. En Platón y Aristóteles, o en John Stuart Mill se encuentran ya las respuestas. Y el cambio es ser felices. Se trata de un objetivo filosófico que ni siquiera es moderno, es clásico. A lo largo de los siglos hemos pensado en cómo operacionalizar esa felicidad. Queremos un país más desarrollado, más sostenible, pero en el fondo lo que queremos es ser felices. Y la felicidad no es un punto de llegada. Es un proceso, es acción continua, y está dado por la acción en la comunidad. Y vuelvo a lo anterior: nadie puede ser feliz encerrado en su oficina mirando cómo engorda su cuenta bancaria si todo lo que está alrededor se cae a pedazos. La felicidad es hacer con los demás, por los demás, desde el lugar en que a cada uno le toque. Lo digo desde una concepción política del hacer, de la praxis permanente. Lo que nos hace felices es darnos cuenta que estamos haciendo por los demás y mientras tanto hacemos por nosotros mismos.

Pero, ¿cómo lo hacemos? Creo que a través de los tres grandes principios: la libertad, la igualdad y la justicia. Es decir, hacer lo que nos plazca sin molestar a otros, tener las oportunidades para poder ser, para poder hacer y para poder elegir. Y hacerlo en un plano de igualdad ante la ley, de igualdad de oportunidades y de justicia. Cuando el mundo es muy injusto, cuando el mundo es muy desequilibrado, es difícil que podamos ser felices. Es como ir a un barrio marginal con problemas de criminalidad en un auto blindado, a mí no me sirve. No es más libre el que tiene más plata y se puede comprar el auto blindado para conducir en medio de un desastre social. Los tres principios mencionados juegan entre sí para llegar a ese objetivo común que es la felicidad, que

algunos llamaban “bien común” en la filosofía política clásica. El crecimiento económico con desarrollo social sostenible es una operacionalización práctica respecto a la meta de alcanzar esos tres principios para lograr la felicidad.

Quería hablar de la felicidad porque cuando estamos en la facultad y luego cuando empezamos a trabajar se nos olvida y es lo que en el fondo todos perseguimos. Cuando uno forma una familia y tiene hijos se da cuenta que lo único que quiere para sus hijos es que sean felices, que sean libres, que puedan hacer lo que quieran, lo que les guste y que tengan las oportunidades de lograrlo. Y hay tantas personas en el mundo que no pueden, que ni siquiera saben lo que es elegir, que es ahí donde tenemos el mayor problema. Ahí es donde a veces fallan los líderes. Estos tienen que comprender que su rol es tener esa visión de construir un mundo feliz donde todas las personas sin distinciones ni discriminaciones puedan elegir lo que quieran ser y hacer.

¿Cómo hacerlo? Este es el tercer punto de mi discurso y quiero abordarlo hablando del diálogo. El diálogo es lo mismo que la felicidad. Si alguno de ustedes ha leído a Hannah Arendt sabrá lo que decía del diálogo y la acción como dos caras de la misma moneda. El diálogo es una práctica esencial del liderazgo en comunidad. Y tener capacidad para el diálogo requiere no solo tener una mirada inocente, o ingenua de escuchar, sino que requiere también la capacidad para poder cambiar. Como manifestó el gobernador de Bahía cuando expresaba que el mercado y el Estado tienen que encontrarse para lograr bienestar, para generar puestos de trabajo, para dinamizar la economía, para producir inclusión social.

En efecto, los dogmas no sirvieron mucho y la flexibilidad de mentes abiertas es fundamental. No quiere decir esto que uno haya de traicionar sus valores, sino que uno tiene la capacidad para comprender que puede haber ideas y soluciones mucho mejores que las que cada cual trae. Si alguno de ustedes trabaja en el ámbito de las políticas públicas y la transparencia, la mayor innovación está dada por el concepto del gobierno abierto. Los mejores gobiernos son aquellos que colaboran con el afuera, que entienden que las mejores ideas no tienen por qué estar dentro del gobierno, sino que las tienen a menudo personas que están en el sector social y el sector privado, o en el mundo científico y académico que están generando permanentemente innovación. Y esas son las ideas que escaladas al nivel de las políticas públicas pueden generar grandes transformaciones. Me parece que ahí también hay un rol que tiene que asumir el líder de comprender el diálogo, de abrirse a la colaboración, a la participación y a la captación de las ideas que están fuera para ponerlas en práctica.

Por último, hay algunos valores que a mí me gusta siempre recordar, vinculados al respeto, al reconocimiento, la prudencia y la templanza, sobre todo en política. En algunos países y en algunos contextos a menudo es complicado ser prudente. Pensemos en la democracia: sin duda tiene problemas pero es el mejor sistema de gobierno que hemos

conocido hasta ahora. Por lo menos como ordenamiento nos ha servido en sociedades complejas para tratar de resolver nuestros conflictos, ordenándonos la vida con reglas que nos damos y respetamos. Si mantenemos el pacto y tratamos de mejorar su rendimiento y el desempeño democrático, es la vía para generar y alcanzar la felicidad.

Unas últimas palabras para concluir. Yo he trabajado durante muchos años en el sector social y para muchas personas que trabajan en este sector, al igual que las que lo hacen en el sector privado, la política es un ámbito sucio, oscuro, corrupto y horrible. Es verdad. Pero si no nos dedicamos un tiempo de nuestra vida a servir a la comunidad desde la política, quedarse en la sociedad civil o quedarse solo en la empresa no alcanza. Cuando uno está en una empresa también tiene que saber hacer cosas que se encaminen a ese mejor vivir: respetar las leyes, pagar los impuestos que corresponden, ser transparente en sus negocios y ser sostenible. Cuando uno está en política tiene que hacer lo mismo. Pero fundamentalmente tiene que escuchar, porque cuando se está en política se decide por muchas personas. Si se toma una decisión y se producen equivocaciones derivadas de ella, son otros los que pagan después los platos rotos...

Hubo una gran crítica cuando me metí en política y pasé a ser la Virgen María de las ONG a la prostituta de la política corrupta de la Argentina. Y la verdad es que yo no cambié. Y creo que si los que tenemos ideales nos involucramos en la política la que empieza a cambiar es la política. Cuando participan en ella personas que no piensan en el calendario electoral o si van o no en las listas, entonces es la política la que empieza a cambiar. Y la corrupción no viene, los corruptos buscan a los corruptos, y algunos teléfonos suenan más que otros cuando hay que buscar determinados negociados. Cuanta más gente haya disponible para no atender teléfonos de la corrupción, más transparentes serán nuestros sistemas políticos. Por eso hago votos a que si alguien con estos ideales quiere entrar en un partido político, cualquiera que sea, que lo haga, porque es bueno para la sociedad en su conjunto. Muchas gracias.

Claudia Britto, comentarista-líder chilena

Buenas tardes. En primer lugar quería rescatar algunos elementos de lo que nos dijo la diputada, fue un discurso muy interesante que giró alrededor de la felicidad. A continuación destacaré algunos aspectos relacionados con el papel del liderazgo en la formación de la sociedad civil.

Se nos ha dicho que todos tenemos la capacidad de ser líderes. Todos somos líderes de alguna u otra forma, no son necesarias jerarquías. Incluso el conserje de nuestro edificio puede tener cualidades de líder, desde su día a día, desde su experiencia. Por otro lado, la sociedad nos dice que para poder ser felices tenemos que luchar, pero cuando más luchamos más nos estresamos y menos felices somos. Es un círculo vicioso. ¿Qué falta para

que esa lucha tenga algún sentido y para que nos lleve realmente a conseguir la felicidad? Yo creo que el liderazgo que tenemos que lograr es un liderazgo más humano, un liderazgo que esté más enfocado a la persona. Hace poco leí un libro sobre liderazgo que decía que los cuatro pilares del liderazgo, las cuatro cosas que tiene que hacer siempre un líder son: primero, escuchar. Luego, cumplir lo que dice, que es lo que todos necesitamos para poder confiar en alguien. También, ser compasivo, tener la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona. Y finalmente decir siempre la verdad.

En relación a esto y vinculándolo con la formación de la sociedad civil, necesaria para tener democracia en nuestros países, son varios los retos que tiene Iberoamérica y son varios los retos que tenemos nosotros, los jóvenes, respecto a Iberoamérica. Para tener una sociedad civil empoderada, donde las personas seamos vistas y tratadas como ciudadanos y no se caiga en el clientelismo, es necesario que los líderes fomentemos desde la educación básica la formación de personas críticas, deliberantes y pensantes. Porque es difícil ser ciudadano cuando hay poco sentido de comunidad. Es cada vez más difícil cohesionar un “nosotros” donde realmente quepamos todos.

Además, es difícil construir nacionalidad en países desinstitucionalizados, países que tienen instituciones estatales precarias. Es difícil que la gente encuentre proyectos políticos, éticos, asentados en valores como nos decía la diputada, que respondan a nuestras expectativas. Cuando pasa esto la gente se va desencantando y se empieza a marginar, se empieza a indignar y a protestar, porque no hay transparencia ni confianza. Los ciudadanos sienten entonces que no importan a los líderes. Entonces la felicidad solo depende de uno y se pierde ese sentido de comunidad. Por otro lado, la concentración de la riqueza, la desigualdad y la inequidad también atentan contra la democracia. América Latina es una de las regiones donde más concentración de poder económico existe.

Nuestros líderes políticos tienen otro gran desafío y es el de generar nuevos liderazgos, liderazgos que sean capaces de reencantar a la sociedad y hacerla partícipe en el difícil camino del desarrollo humano y de la construcción de la democracia. A veces, es necesario deconstruir los saberes que existen para poder construir nuevos saberes, a veces no podemos seguir construyendo sobre lo que ya existe. Aquí aparece el tema de la innovación. Tenemos la obligación de ser innovadores no solo en nuestras empresas y en nuestros proyectos personales.

Por último, las sociedades modernas tienen nuevos retos frente a la construcción de ciudadanía. Así, tenemos que estar orientados a formar personas para que participen en la construcción de la sociedad civil aunque las posibilidades de cada sujeto, individualmente, para incidir en las decisiones colectivas, sean reducidas y limitadas. Es como ir a votar: realmente uno sí importa. El océano no sería el océano sin cada gota de agua, como decía la Madre Teresa. Nuestras actividades individuales sí importan si estamos pensando en una

colectividad. Y aquí nosotros, como jóvenes líderes que hemos tenido grandes oportunidades, tenemos una enorme tarea desde nuestras distintas esferas de influencia. Y hay que luchar porque otros también las tengan. Antes se dijo que los jóvenes eran el futuro, pero yo creo que realmente somos el presente y no podemos ser ajenos a las realidades de nuestros pueblos. La mayoría de las cosas buenas no surgen de las buenas intenciones y es importante que no nos quedemos en las buenas intenciones. Hay que materializarlas. Si queremos cambios tenemos que trabajar por ellos y hacerlo desde la base de la solidaridad. Gracias.



Ponencia 1. Líderes del cambio

DEBATE

Daniel Chamorro, cónsul general de España en Salvador

El discurso de la diputada Laura Alonso nos ha hablado sobre el liderazgo y ha recurrido a la Antigua Grecia, a las fuentes filosóficas que son el origen de nuestra cultura. Y después ha citado a Hannah Arendt, la gran luchadora antinazi. Además, nos ha recordado que la democracia es un sistema mejorable, pero es el mejor que conocemos porque no hay otro mejor. Creo que ha acudido a estas bases porque son nuestras raíces, la esencia de nuestra unicidad y del modelo de vida que conforma un bloque, el occidental, dentro del planeta. Con la globalización económica están resurgiendo los bloques y nosotros pertenecemos al bloque que básicamente ha hecho avanzar la cultura en los últimos 500 años.

Cuando ha hablado de las dificultades que conlleva pensar únicamente en uno mismo, de pensar egoístamente, la solución es clara. Cuando se piensa en Steve Jobs, en Ford, o en Zuckerberg, el inventor de facebook, lo que hacen es constituir equipos humanos, cuestión que es muy difícil pero que constituye la esencia del empresario. Este puede crear e imaginar pero el éxito está en llevar su proyecto a la realidad. La base consiste en constituir equipos humanos, repartir su conocimiento, repartir su esfuerzo y después repartir los beneficios de su invento.

Además, la comentarista líder nos ha ofrecido una visión más intimista, más personal de lo que es el liderazgo. Ahora es el momento en que ustedes en base a estas reflexiones nos den su opinión, interroguen a alguno de los ponentes o expresen cualquier opinión relacionada con lo que estamos hablando y les parezca relevante. Lo importante en cualquier caso es que participen.

Alejandro Balcázar, becario-líder boliviano

Buenas tardes. La pregunta que quería hacer va dirigida a la diputada: ¿cuál es la relación que cree que hay en realidad entre la ética y el liderazgo, cree que es estrictamente necesaria la relación? Como dice Adela Cortina, autora de *Ética mínima*, ¿cree que es una pretensión o una realidad?

Laura Alonso, diputada de la Nación Argentina

Evidentemente hay una ligazón entre la ética y el liderazgo, pero no es suficiente. Voy a hablar del liderazgo político. Hay liderazgos que no son éticos, pero son votados y ganan elecciones. Aquí es donde entra en juego la construcción de instituciones y la construcción de ciudadanía. Obviamente el liderazgo ético es el mejor, el deseable y el que seguramente ustedes representan. Pero no siempre es el que tenemos y obtenemos, o el que nos merecemos.

En el mundo político es fundamental construir instituciones, instituciones que limiten y que hagan muy difícil a esos liderazgos poco éticos hacer las cosas mal. Y así como en economía el gran desafío en América Latina es la desigualdad y la sostenibilidad, en política el desafío es la construcción de instituciones. Otros países lo han hecho mejor que el mío. Se trata de establecer reglas que se respeten por todos. Defender que haya jueces y fiscales que trabajen de manera independiente, que se respeten los derechos de las personas, los derechos de las empresas, los derechos de los demás países, los derechos de los vecinos. Me parece que es un punto fundamental. Porque a menudo el poder emborracha, enferma y corrompe. Y, ¿quién le pone límites a ese emborrachamiento que produce el poder? Se lo pone la institucionalidad, se lo ponen los ciudadanos y no solo votando. Se los ponen los jueces, se lo pone el periodismo cuando controla. Se lo pone el congreso y el parlamento cuando hacen interpelaciones.

Me parece que este es un punto esencial para América Latina, porque a nosotros nos gustan los presidentes fuertes (no hablo de Portugal ni de España). Y algunas veces cuando tenemos presidentes fuertes no necesariamente elegimos a los presidentes más éticos. Me parece que tenemos que salir de esta trampa y tenemos que construir instituciones que limiten la concentración del poder, impedir que una sola persona pueda decidir sobre la vida de millones de personas. Y que esas decisiones sean en cambio producto del debate, de la conversación, del respeto y del pluralismo. Porque las decisiones políticas afectan a la vida de todos, quizá no hoy pero probablemente en el futuro. La decisión que se toma hoy generalmente no tiene efectos inmediatos, pero 30 años después, cuando vamos a los libros de historia se comprueba lo que generó la decisión. Por tanto, para llegar a una decisión hay que pasar primero por muchas instancias institucionales que permitan iterar cualquier política para poder modificarla y evitar errores que puedan generar desastres históricos.

Ramiro Gómez López, becario-líder argentino

Quisiera hacer un comentario sobre lo que mencionó el señor cónsul en relación a Iberoamérica como cultura occidental. Me encanta ser occidental y mi formación lo es, y prefiero un mundo liderado por Occidente que por culturas retrógradas. Pero es imposible negar que América Latina tiene un acervo cultural precolombino, que está compuesto por innumerables etnias, idiomas, culturas. Por tanto, si hablamos de liderazgo, este tiene que escuchar, tiene que ser abierto, diverso y plural. Me parece que tenemos que matizar esa postura, conociendo la gran diversidad que hay en América Latina.

Daniel Chamorro, cónsul general de España en Salvador

Estoy plenamente de acuerdo. Cuando les pido que reflexionen sobre su común raíz occidental, les estoy dando un elemento de cohesión. Evidentemente en este continente

antes de que llegaran los europeos había centenares de pueblos y miles de idiomas. Lamentablemente algunos se han perdido. De hecho yo soy un estudioso de las culturas precolombinas, sobre todo de las del Pacífico, las conozco muy bien y me encantan. Pero, por ejemplo, en México había más de 300 etnias distintas con otros tantos idiomas y hay que tener en cuenta que en esta situación era imposible que se comunicaran, incluso algunas de estas culturas eran ágrafas. Con estos mimbres la cohesión para el continente era complicada, y más si esto lo multiplicamos por 17 países.

Sin duda, esta diversidad cultural es una riqueza que hay que proteger, que hay que defender y de la que hay que nutrirse. Evidentemente hay que respetar esas culturas que tienen mucho que enseñarnos. Lo primero que tienen que enseñarnos es a vivir con respeto de cara a la naturaleza, y esto es un tema de actualidad. Probablemente, muchas de las soluciones a las enfermedades que no conocemos están en el análisis químico de los bosques americanos y asiáticos. Este es un asunto que muchas de las culturas indígenas utilizaban ya aunque fuese de modo intuitivo. Le agradezco que se haya acordado de las culturas precolombinas. Ahora bien, la referencia a la civilización occidental es necesaria para dotar de cohesión al continente.

Erika Valera, becaria-líder peruana

Mi intervención quiere entrar en sintonía con lo que ha afirmado la diputada Alonso. Las ONG se están convirtiendo en la cantera de los grandes políticos. En Perú nos estamos dando cuenta que las personas involucradas en cuestiones de cooperación son capaces de hacer diagnósticos consistentes que ayudan a identificar las necesidades básicas. Ahora, por ejemplo, con el dictamen de la Comisión de Justicia sobre el código de niños, niñas y adolescentes, la sociedad civil está tomando una rienda muy fuerte. Y es que muchas veces los políticos no responden a las necesidades de la población sino a necesidades de lobbies que en ese momento existen.

Esto entra en relación con la reflexión ética. Debido a que existe un ambiente tan anti-ético, al final la sociedad civil alza la voz y dice: no es correcto. Esa vigilancia constante la ejercen las ONG. Yo vengo trabajando en organizaciones de prevención y detección de casos de violencia y nos damos cuenta de que en el caso de la protección de niños, niñas y adolescentes el sistema no está funcionando adecuadamente. Por otro lado, a mi parecer el pilar del liderazgo nace de la convicción. Un líder se debe primero a la gente que lo sigue y la verdad de la que se ha hablado antes tiene que surgir del convencimiento de las personas que siguen al líder, si no la convicción desaparece. Muchas gracias.

Laura Alonso, diputada de la Nación Argentina

Hay un punto que no quería dejar pasar. Las ONG hace algunos años, sobre todo durante los años noventa, funcionaron como un espacio anti-político. Y justamente el cambio que se da esta década es que ahora este sector social es fundamental para generar información, para producir soluciones. Pero tienen problemas de escala. Es decir, el problema con las buenas soluciones que puede generar un líder social o un emprendedor social es que no escalan porque no impactan en política.

En Argentina hay un muy buen emprendedor social, un médico ginecólogo, en el norte, en la provincia de Jujuy, colindante con Bolivia, que se llama Jorge Gronda. Y él ha generado todo un sistema de atención temprana a la salud de las mujeres, en la zona de las mujeres indígenas, que es auto-sostenible financieramente y tiene un éxito mayúsculo. Si Jorge Gronda fuera el gobernador de Jujuy les aseguro que en esa zona se acabarían todos los problemas en salud sexual y reproductiva. Pues bien, aquí es donde está el desafío.

Nosotros hemos encontrado en ONG y en personas en el mundo científico, en el mundo académico e incluso en el sector privado una gran capacidad de innovación, pero sus aportes no escalan a los grandes niveles. Además, aunque todos nuestros países firmen las Convenciones y Tratados de Derechos Humanos tenemos un problema a la hora de implementarlos. Efectivamente, en el mundo de la política lo que yo encuentro son muy pocos políticos que conozcan estos Tratados que nos damos los países justamente para evitar desviaciones y que no se hagan cosas en contra de derechos básicos y de derechos humanos esenciales para el desarrollo de nuestros países. Por tanto, hay que hacer un trabajo fundamental de contrapeso y de educación de la clase política.

En relación al liderazgo hay que tener en cuenta que este muchas veces se construye en contra de lo que la mayoría piensa. Esto forma parte de la coherencia, las convicciones y las acciones: solo cuando uno dice una cosa al principio del camino y la sostiene en el tiempo construye un liderazgo político y social distinto, aunque sea en contra de la moda, en contra del momento o en contra de la coyuntura. El líder también tiene que tener la capacidad de mostrarle a su sociedad, a su comunidad —a la que representa— que escucha y que a su vez hace docencia y ejerce una función facilitadora a la hora de tomar decisiones.

Caterina Signorino, becaria-líder venezolana

Quisiera hacer un comentario sobre lo afortunados que somos los jóvenes que estamos aquí y el compromiso que representa para nosotros el haber recibido tanto como impulsores de cambio. En nuestras regiones vemos que cuando nos organizamos podemos hacer muchas cosas. Muchos no estamos conformes con lo que sucede en nuestros países, queremos cambios, queremos cosas distintas. Aquí en este foro hay una promesa de futuro muy

importante. Y qué agradable sería que en estas Jornadas pudieran surgir alternativas de emprendimiento social. Tenemos roles y capacidades que podemos invertir en el bien común de nuestros países, incluso veo oportunidades que compartimos entre países. Eso se traduce en satisfacción y en beneficios, no necesariamente económicos o rentables, pero sí en saber que se ha pasado por el mundo aprovechando las oportunidades desde el primer momento en que se presentan. Gracias.

Gerardo Villegas, becario-líder mexicano

Comparto el compromiso de echar a andar esta red que existe desde hace diez años. Hoy escucho un llamado a que seamos responsables socialmente y a que empecemos a empujar el liderazgo desde las bases. Que lo volteemos para ejercer un liderazgo en comunidad para garantizar el éxito de la sociedad a la que nos debemos. Se ha escuchado por parte de la diputada su experiencia que transita desde la sociedad civil organizada al ámbito de la vida pública. Pero yo soy algo escéptico y me cuestiono si ser un buen líder social es condición necesaria y suficiente para ser un buen político, un buen gobernante. En este sentido la pregunta que quisiera hacer es la siguiente: ¿el médico emprendedor que ha ejercido un liderazgo auténtico, podría ser verdaderamente un buen político, un gobernante exitoso?

Laura Alonso, diputada de la Nación Argentina

Yo también soy escéptica, pero soy optimista al mismo tiempo. No necesariamente un buen líder social puede ser un buen gobernante. Ahora bien, el buen gobernante tiene que saber entender, escuchar y aprender del líder social. Eso es lo que yo veo que muchos de mis colegas no entienden. Obviamente, un líder social puede decidir quedarse en su trabajo en la comunidad, si es que puede seguir haciéndolo sin ningún tipo de restricción. Pero el político tiene que estar buscando la innovación, y la innovación no la tenemos los políticos, ni siquiera los asesores de campaña. La verdad es que la política tradicional se repite mucho y sigue discutiendo de lo mismo. Y lo que uno encuentra en el sector social es mucha innovación que no está en la política. Cuando se ve que los países fracasan o que determinadas políticas lo hacen es porque en general se están repitiendo las mismas recetas cambiando un acento o una coma. Hay que desarmar los modelos y abrir la cabeza y darse cuenta que hay muchas opciones y soluciones afuera.

Con respecto al escepticismo hacia la política: evidentemente es un terreno harto complejo, complicado y difícil, donde si uno cultiva algo que quiere que permanezca tiene que actuar con templanza. Hay que saber dar las batallas que hay que dar, no todas. No todas las peleas son posibles, como en la vida. Pero en la política más. Uno tiene que saber elegir dónde se planta, pero no nos podemos plantar en todas las discusiones, hay que elegir. Por tanto el escepticismo puede llegar a un punto más optimista.

Por ejemplo, en un país con una pujanza social, cultural y económica tan maravillosa como en México hay una lacra que es la corrupción y el crimen organizado. Pues eso no lo resuelve un político, eso lo resuelven muchas personas con un compromiso casi, en este caso, de poner en riesgo la vida. El narcotráfico ha sido durante muchos años dueño de presidentes, de gobernadores, de diputados, de comisarios y de jefes militares en varios países de América Latina. Este es el punto más endeble de las democracias de América Latina. Bien, esto no lo resuelve un presidente. El candidato que viene y dice: yo voy a eliminar la corrupción y el crimen organizado... No. Eso se construye con mucha más participación política de personas bienintencionadas. Pero uno solo no puede. Por eso hay que ser muy prudente con las cosas que uno promete y con las expectativas que genera cuando ingresa en la política. Los cambios dependen de muchas personas y la resistencia al cambio es la primera muralla con la que uno se encuentra. Construir el cambio se hace entre muchos, con redes que superen y combatan, en el caso que estamos mencionando, la corrupción.

Si en algún momento se sienten con las ganas y la necesidad, transiten un poco en la participación política, en la función pública. Me parece que es un servicio que cualquier persona que se reconozca como líder tiene que hacer a su comunidad. No van a ganar tanta plata, porque si son líderes íntegros y honestos en la política no se gana plata. Pero uno se va contento por haber defendido valores y creer que ha hecho las cosas bien.

Erwin Eschmann, becario-líder chileno

Me gustaría hacer una pequeña reflexión sobre lo que ha sucedido en mi país, Chile, en estos últimos dos años. Ha habido un movimiento estudiantil y un despertar de la ciudadanía, de la participación. En este contexto me gustaría unirlo con algunos temas que se han tratado: ciudadanía, liderazgo, participación, construir sociedad civil organizada. Claramente lo que está sucediendo en mi país no es ajeno a la realidad de Europa, los indignados, o incluso la “primavera árabe” y muchos otros movimientos sociales en Latinoamérica. En mi país el tema clave ha sido la educación. Ha habido un antes y un después. La ciudadanía se cansó de ciertas cosas, exigió cambios en distintos ámbitos. Puso en aprieto las estructuras políticas y los líderes en general. Claramente llegamos a un punto de demanda hacia el Estado de determinados bienes impresionante. Hubo millones de personas movilizándose, muy bien organizadas, con líderes sociales con una claridad enorme para transmitir los problemas. Pero hay una brecha, que es la que va de la protesta a la propuesta, de sentirnos protagonistas de la solución y de engarzarla con la necesidad de la política de las instituciones.

Los cambios se hacen a través de las instituciones, se hacen en el parlamento, se hacen en la presidencia de la República, en los distintos niveles del gobierno. No se puede

legislar desde la calle. Está muy bien organizarse y poner los problemas sobre la mesa, pero los verdaderos cambios se hacen desde las estructuras. Es un camino más largo, que significa que hay que motivar, participar, sensibilizar, formar agrupaciones, partidos políticos, entrar en el sistema. Es paradójico ver en las manifestaciones a líderes estudiantiles que luego llaman a no votar, a no participar en la democracia. Esta es una tarea para nosotros.

¿Cómo hacemos para que esos jóvenes entiendan que sus ideales, que sus valores, que sus principios se pueden llevar a cabo, pero solo a través de las instituciones, a través de la participación? Si no, van a ser eternamente movilizadores sociales reclamando justicia para ciertas cosas pero no generando cambios. En muchos países, como en el mío, “darle” a la política, denostarla, es un deporte nacional. El parlamento, el poder ejecutivo, etc., siempre están en los peores índices de confianza y credibilidad. Se piensa que la corrupción campea y la gente se pregunta para qué sirve la política. Esto abona el terreno fértil para las personas que se quieren aprovechar del poder, para los corruptos. Pero en la medida en que cambiemos el paradigma y se pase de la protesta a la propuesta, a la acción, a no limitarnos a la queja y a sentirnos con la responsabilidad de participar y de ser protagonistas de las soluciones, yo creo que las cosas van a cambiar.

Este es el llamado, a reivindicar lo público, la política, las instituciones. Construir sociedad civil, construir progreso, cuesta décadas. Arruinarlo puede costar unos meses. Y los países se construyen a través de sus instituciones, a través de los acuerdos, a través de la democracia, a través de la política pública. No siempre se puede obtener lo que uno pretende, pero si se pueden obtener bases de acuerdo que pueden ir determinando un progreso sucesivo. En Chile se ha sido exitoso en algunos ámbitos porque se aprendió que las instituciones eran la clave. Me preocupa cuando los jóvenes no creen en esto y simplemente piensan que desde el ataque a las instituciones se van a lograr los grandes cambios. Hay que construir ciudadanía y participación pero desde las instituciones y ser protagonistas. Muchas gracias.

Daniel Chamorro, cónsul general de España en Salvador

Gracias. En esta fase de trabajo que hemos iniciado hoy, hemos empezado hablando de liderazgo, hemos pasado a valorar las posiciones éticas del liderazgo, hemos escuchado opiniones dirigidas a la necesidad de construir una sociedad política y hemos escuchado un llamado a la utilización de las instituciones políticas si de verdad se quiere cambiar la sociedad. Para bien o para mal, sin política no hay manera de cambiar una sociedad.

Les voy a recordar una frase que solía decir Franco a los ministros que se peleaban en el Consejo de ministros, decía: hagan como yo, no se metan en política. Y así conseguía

seguir gobernando eternamente. Sin política no hay democracia. Ha sido una sesión muy útil. Muchas gracias.



Ponencia 1. Debate

PONENCIA 2. INVERSIONES QUE BENEFICIAN A TODOS

Amadeo Petitbó, director de la Fundación Rafael del Pino

Buenos días. Iniciamos el día con una sesión acerca de un aspecto que es clave para los países en crecimiento y para los países que ya han crecido: la inversión, la inversión en sus múltiples facetas. Inversión estrictamente empresarial, inversión de naturaleza social, e inversión dirigida sobre todo al crecimiento económico que es lo mismo que decir inversión dirigida a resolver los problemas de los ciudadanos, empezando por el de la creación de puestos de trabajo.

Es lógico que desde esta perspectiva en las economías modernas de mercado las autoridades creen el espacio de actuación que facilite la intervención de las empresas y por lo tanto que faciliten las inversiones. El asunto hace unos años no era demasiado complejo porque las economías eran economías poco internacionalizadas. Pero el asunto es bastante más complejo cuando las economías se globalizan y el capital puede decidir llevar a cabo las actividades de inversión donde considere que se dan las condiciones más favorables. De ahí que los gobiernos intenten diseñar estrategias para favorecer la inversión, la propia, la de sus propios ciudadanos, y la inversión extranjera. Y como ocurre siempre en la vida en ocasiones aciertan y en ocasiones, no pocas, sus decisiones son un desastre. Es bastante frecuente que las autoridades utilicen el camino más cómodo que es el camino del subsidio. Pero por regla general los efectos de los subsidios son efímeros. En muchas ocasiones se consiguen resultados prácticamente idénticos con subsidios y sin subsidios. Si esto es así debemos encontrar caminos que conduzcan hacia la inversión sólida, continúa y que terminen transformándose en crecimiento económico y por lo tanto en nuevos puestos de trabajo.

Con el objetivo de encauzar un poco la discusión me permito anotar algunas ideas. Lo primero que tienen que hacer las autoridades es remover los obstáculos para la ampliación y creación de empresas. Si es difícil invertir las empresas no lo hacen, si se dan facilidades las empresas invierten. Y sobre todo es misión de las autoridades remover las barreras para que el mercado funcione como debe funcionar un mercado moderno. En segundo lugar, podemos pensar en la necesidad, y esto los juristas lo entenderán perfectamente, de reforzar la seguridad jurídica y fomentar la competencia. La competencia termina beneficiando a las empresas eficientes y a los ciudadanos, y es justamente de eso de lo que se trata. En tercer lugar, es preciso diseñar un sistema fiscal, incluido el sistema de seguridad social, que sea incentivador del emprendimiento. Si se quiere beneficiar a los trabajadores y el sistema es desincentivador éste termina perjudicando a los trabajadores. En cuarto lugar y no menos importante, se trata de fomentar el espíritu emprendedor en todos los niveles de la enseñanza. Muchos de vosotros, y yo el primero, hemos terminado

nuestros estudios sin que se nos cuente nada del papel relevante que hace la empresa en el mercado, del papel que va mucho más allá de la propia empresa, del papel social de la empresa. Por lo tanto es absolutamente necesario que este tipo de ideas se introduzca en todos los niveles de la enseñanza y en cada momento de la forma que sea más conveniente.

Por último, y tampoco menos importante porque no siempre se toma en consideración, hay que reforzar las relaciones posibles entre universidad y empresa. En España los estudios realizados al respecto ponen de manifiesto que la empresa no confía demasiado en la universidad y la universidad tampoco confía demasiado en la empresa. Y pierden las dos. Por lo tanto, los efectos de un estrechamiento de las relaciones entre ambos grupos sociales es absolutamente conveniente.

Para hablarnos de estas cuestiones y de muchas otras cosas hoy tenemos una mesa de peso en el conocimiento y en la experiencia. Está con nosotros Sergi Loughney, director corporativo de Relaciones Institucionales de Abertis También nos acompaña Antonio Carlos Valiente da Silva, presidente de Telefónica Brasil, quien preside también la Asociación brasileña de Telecomunicaciones y de la Cámara española de Comercio en Brasil. En tercer lugar nos acompaña, siguiendo la magnífica idea de incorporar a jóvenes compañeros líderes, Sergio García del Bosque, ingeniero industrial y director financiero en la Consultora “Seale & Associates”. Tenemos en la mesa a tres personas con experiencia empresarial nacional e internacional y con experiencia en el campo del liderazgo. Seguro que el debate será un debate vivo y lleno de ideas.

Sergi Loughney, director de la Fundación Abertis

Muchas gracias y buenos días. Quisiera dar una visión muy rápida de lo que es Abertis, empresa internacional que invierte en el mercado —con la operación que hemos hecho en Brasil nos hemos convertido en la sexta o séptima empresa del Ibex—, y que invierte también en responsabilidad social. Abertis es una empresa que lidera canales de comunicación. No somos constructores, somos una concesionaria que tiene la mentalidad de estar a largo plazo en un país, con concesiones de 20, 30, o 40 años. Gestionamos autopistas, nuestro principal negocio; gestionamos telecomunicaciones; gestionamos canales de comunicación, satélites, y también tenemos aeropuertos.

Básicamente nos estamos focalizando en el tema de las autopistas ya que después de la operación de Brasil nos hemos convertido en la primera concesionaria del mundo en el ámbito gestionando más de 8.500 kilómetros de autopistas. La operación de Brasil la afrontamos con mucha ilusión. Consistió en que OHL, empresa también ubicada en Brasil que controlaba cuatro carreteras estatales y cinco federales, ha entrado como accionista en Abertis y, conjuntamente con Brookfield, empresa que también tiene una visión a largo

plazo y que ha adquirido el 49% de la operación, entramos en la misma, adquiriendo el 51%.

Abertis es fuerte en España, es fuerte en Brasil y es fuerte en gran parte Latinoamérica, como en Chile y en Argentina. Para Abertis como empresa generadora de negocios y de concesionarios a largo plazo es fundamental el diálogo con los *stakeholders* para crear confianza en el mercado, para crear confianza en la inversión y para crear confianza con las administraciones. Porque las administraciones al final tienen que creer en las inversiones a largo plazo y en los inversores que van a sus países.

El principal objetivo de Abertis es la retribución al accionista. Si no retribuimos al accionista este es el primero en retirarnos las inversiones de todo tipo. Pero también trabajamos en responsabilidad social. Por mi parte estoy convencido de que la empresa del siglo XXI no va a ser empresa si no invierte en responsabilidad social. Así que tenemos que cambiar un poco todos de mentalidad. Obviamente la empresa quiere ganar dinero y su principal objetivo es retribuir al accionista. Pero no vamos a poder seguir haciendo esto si no realiza al tiempo una gran inversión en responsabilidad social. La responsabilidad social es inversión para la empresa, sobre todo para las compañías que operamos a largo plazo.

Dentro de la Fundación Abertis hay varias actividades. Básicamente hay investigación, se investiga sobre demografía, sobre medioambiente y sobre temas de movilidad. Allá donde impactan las autopistas en la sociedad, la Fundación Abertis hace todo tipo de estudios y convenios culturales con sus gentes. Es una manera de devolver a la sociedad lo que la sociedad da. De modo que se organizan jornadas científicas y se realizan publicaciones. La sede de la Fundación Abertis en Castellet es una reconstrucción de un castillo medieval, que representa el motor y el alma de esta inversión y estamos orgullosos de cómo canalizamos el dinero que va a los diferentes proyectos.

Abertis, en esta área, ha confeccionado un manual de patrocinios donde se deciden las tres líneas básicas de la responsabilidad social, y que son: la movilidad y lo que las campañas de seguridad vial indican, la cultura y los temas sociales y medioambientales. Es importante el seguimiento que damos a estos temas. Nos interesa mucho qué se produce con la inversión que realizamos en estas cuestiones. En relación a este tipo de inversiones, ustedes son una de las mejores siembras que se pueda recoger, una realidad absolutamente palpable. Todos los proyectos semejantes a este de Jóvenes Líderes son proyectos que crean valor a largo plazo, y no solo valor empresarial sino también valor humano. Desde la Fundación Abertis, junto con Fundación Carolina, hemos abierto en Chile enlaces donde se ofrecen bolsas de trabajo en nuestra empresa. Y ya tenemos cinco licenciados en Chile trabajando con nosotros. Ligado a esto, y como decía Amadeo Petitbó, el tema de la educación y las universidades es importantísimo. Desde Abertis creemos que hay que dar valor a la universidad, a las cátedras, a la educación, porque estas a su vez nos van a dar el

valor del futuro. Estamos muy orgullosos de una Cátedra que tenemos sobre infraestructuras que está ubicada en aquellos países donde tenemos sedes de negocio.

Evaluando el momento en el que Abertis está, quisiera compartir con ustedes un convencimiento. La crisis nos hace fuertes. Una de las cosas que nos hace aprender la crisis es que de ellas salimos fortalecidos. Una de las cosas que nos hace fuertes en nuestra empresa es el voluntariado. Estamos asombrados de cómo en estos tres últimos años, en esta época de una gran necesidad humanitaria, la gente está respondiendo. Por ello hemos creado un sistema de voluntariado con diferentes acciones y con una gran interrelación entre ellas, no solo en España sino en todos los países. La gente está demostrando ganas de luchar y mantener lo que se pueda tener.

Quiero acabar dándoles un pequeño consejo: son ustedes líderes y jóvenes, pero el liderazgo no es una cuestión individualista sino que tiene que ver con luchar y sufrir por y con los demás, tiene que ver con el compromiso con los demás, con la ayuda al necesitado. El líder no es el que marca los goles sino el que ayuda a que se marquen, el que combate por generar equipo. Y hay que trabajar más en equipo durante los próximos años. Los países anglosajones, los países que tradicionalmente tienen equipos de rugby yo creo que funcionan bien por esto, porque están acostumbrados a la filosofía del esfuerzo, del compañerismo y de jugar en equipo. Muchas gracias.

Antonio Carlos Valente, presidente de Telefónica Brasil

Buenos días. Como brasileño me gustaría empezar hablando un poco de Brasil, un país que queda en medio de Sudamérica, cuya extensión está entre las 10 mayores del mundo, cuya población se acerca a los 200 millones de habitantes con 60 millones de hogares, y cuyo PIB está también entre los 10 mayores del mundo. Hoy día un dólar vale alrededor de dos reales: les doy esta referencia porque así van a poder entender mejor todos los números que les voy a presentar.

En los últimos años Brasil ha cambiado mucho debido a los movimientos del gobierno brasileño de modo que actualmente es una sociedad de clases medias y mucha gente ha entrado en el mercado de consumo. En relación a las telecomunicaciones quiero recordar que hace unos diez años, en 1998, existía una situación de gran debilidad frente a los mercados más desarrollados del mundo y también frente a sus vecinos. En el primer año del gobierno de Cardoso, en 1995, se creó un programa de reforma total del sector de las telecomunicaciones y yo tuve el honor de estar involucrado en este proceso de reformas que empezó con las privatizaciones y que ayudó a hacer avanzar al país. Voy a darles algunos números para que se hagan ustedes una idea. En 1998 en Brasil la cifra de acceso a las telecomunicaciones, en todo tipo de servicios, era de 20 millones para toda la sociedad. En el mes de junio de 2012 llegamos a 332 millones de accesos. Además de esto, durante la

reforma de las telecomunicaciones de Brasil hubo una preocupación muy importante de llevar los servicios a todos los puntos del país, a las 39 mil localidades de Brasil. Ahora hay servicio para todas las localidades con más de cien habitantes. Y en casi el 100% de los municipios hay servicios.

Los anteriores datos demuestran el esfuerzo que se realizó, que hay que entender en el contexto de un país tan grande y con retos geográficos importantes, como el que representa la Amazonía. También en el mercado de los ordenadores se notan los avances, que han sido apoyados por determinadas políticas públicas orientadas a gravar las cargas impositivas sobre su compra. Está previsto que en 2012 haya 18 millones de unidades vendidas, incluyendo smartphones. Además, la mayor parte de las computadoras que se venden están fabricadas en Brasil y el mercado es un mercado legal, sin apenas contrabando. Si atendemos a los deseos de la población, los productos que la sociedad prefiere tienen que ver con la informática: *smartphones*, *ebooks* y tabletas. Esto ha generado un mercado increíble de telecomunicaciones en Brasil, hay buenas previsiones de crecimiento para los próximos cinco años y ya estamos, a nivel de valor, entre los cinco mercados de telecomunicaciones mayores del mundo. No olvidemos que hace menos de 15 años estábamos entre los peores países del mundo en el plano de la inversión en telecomunicaciones.

¿Qué es lo que hay que hacer en términos de políticas públicas para que se creen condiciones para la inversión a largo plazo? Por supuesto lo primero que tiene que existir es una demanda de servicios que genere a su vez una demanda de infraestructuras, y la construcción de infraestructuras implica inversiones a largo plazo. En este sentido, lo fundamental es que haya un entorno legal, de regulación y de negocios que sea estable y previsible. Dadas estas condiciones las políticas tienen que incentivar la inversión privada, lo que genera valor para las empresas, pero también para la sociedad, ya que mejora su competitividad. La acción que tomó el gobierno brasileño en el sector de las telecomunicaciones fue incentivar a las empresas privadas de modo que el gobierno no puso ni un solo dólar y el protagonismo fue únicamente de las empresas privadas.

Quiero asimismo hablarles de otros aspectos de las reformas. En la década de 2000 existía el compromiso de que la telefonía llegase a todas las municipios de Brasil, pero antes de cumplir el compromiso, en 2007, el gobierno se percató de que la sociedad quería alcanzar otras prioridades. El gobierno vio que lo que la sociedad demandaba era estar preparada para los cambios que iban a tener lugar. Así que estimuló a las empresas para que, sin ningún coste para el Estado y en un periodo de tres años, se proveyese a todas las escuelas públicas de internet, para que los alumnos de estas escuelas, especialmente las más pobres, tuvieran la posibilidad de este acceso. Estoy hablando de casi un total de 60 mil

escuelas con casi 50 millones de alumnos. Es un compromiso que se prolonga hasta el año 2025 y durante el que ha de ir creciendo la calidad y la velocidad de prestación del servicio.

Otro ejemplo muy interesante y que ha sucedido muy recientemente tiene que ver con el cambio que ha experimentado el mundo de las telecomunicaciones. Este ha pasado de una fase de ofrecer servicios para humanos a otra de ofrecer servicios para máquinas. Es un mercado máquina-máquina en el que por ejemplo se están instalando chips en los equipos de medición de las redes eléctricas, de las redes de suministros de agua, etc. Pues bien, el gobierno brasileño percibió que con la carga impositiva que existía sobre el servicio de telecomunicaciones era muy difícil avanzar en el mercado máquina-máquina. Así que ha establecido por ley una política de incentivos para todas las empresas a fin de dinamizar este mercado y también de construir redes de alta velocidad. En este sentido se prevé un mercado máquina-máquina de dos mil millones de aparatos para el año 2020. Por tanto, las políticas públicas inteligentes que están volcadas en el éxito de la sociedad pueden desarrollar la inversión privada especialmente en infraestructuras.

Un último ejemplo que quería presentarles es el programa de cobertura móvil con redes inalámbricas de tercera generación. Se trata de redes que se construyen para hacer llegar los servicios a todas las comunidades. Para su implantación en Brasil se ha utilizado un criterio mixto de cobertura y de pago al gobierno creando condiciones muy viables para el crecimiento. El proyecto se inició en 2008 y hoy, de los 5.600 municipios brasileños, casi 3.100 ya tienen cobertura de tercera generación. Además, el gobierno brasileño ha hecho una subasta hace pocos meses para implantar servicios de cuarta generación a raíz de los grandes eventos deportivos que van a tener lugar en los próximos años. Y seguro que en 2013 Brasil va a ser el primer país de Latinoamérica que va a tener una red masiva de cuarta generación. La cual consiste en ofrecer servicios con velocidades de 30 a 50 megabytes por segundo en redes inalámbricas.

Quería pronunciar unas últimas palabras para hablar del Grupo Telefónica en Brasil. Telefónica tiene una gran cantidad de empresas y está presente en casi todos los segmentos del negocio. Tiene 90 millones de clientes en Brasil e inversiones acumuladas de 170 mil millones de reales. La inversión anual en 2011 fue de alrededor de 5 mil millones de reales. Y para los próximos años tenemos un compromiso con el gobierno brasileño de hacer una inversión de no menos de 24 mil millones de reales. Esto es el Grupo Telefónica en Brasil. Muchas gracias.

Sergio García del Bosque, comentarista-líder mexicano

Buenos días. Quisiera tomar este espacio no para resumir lo que platicaron, sino para tratar de simplificar el tema de las inversiones. Yo vengo del mundo de las finanzas y de la economía, pero muchos de ustedes vienen de otros sectores. Y cuando se oye hablar de

temas de economía, de desarrollo económico, inflación, Estado de derecho, competencia, sistema fiscal, incentivación del emprendimiento, etc., mucha gente se queda pensando sobre qué papel juega aquí, o sobre qué le importa la rentabilidad o las condiciones para desarrollar un negocio. Me voy a tomar la libertad de tratar de explicar estas cuestiones aunque sea muy simplificada, justificar por qué son importantes para todos y hablar de cómo podemos participar.

En primer lugar les quiero contar una anécdota de lo que me ha pasado ahora en Brasil al venir de viaje. Primero fui a Sao Paulo a pasar unos días y quería comprarme un vuelo para ir a Río. Así que entré en una página de internet, puse mis datos, navegué durante tres páginas distintas..., y al final llegué a un sitio donde ponía: CPF. Esto equivale al DNI para los españoles, para los mexicanos es el número del Seguro Social. Pero yo no tengo CPF porque soy extranjero. Entonces le pedí a una amiga que hablase con el centro de atención para decirles que no tengo CPF y preguntar cómo hacer para comprar un vuelo. Y la contestación fue que un extranjero no puede comprar un billete. Y tampoco podía usar la tarjeta porque esta era extranjera. A lo mejor lo hice todo mal, pero cuento mi experiencia. Al día siguiente quería comprar un celular porque tenía que hacer una “conference call” por temas de trabajo y me era urgente. Me dijeron por teléfono que se podía hacer en diez minutos, así que realicé todo el proceso y al final... CPF. Dije: no tengo CPF, y no puede comprar el celular. No pude realizar la compra ni con el número de pasaporte. A lo mejor es que no fui a la compañía indicada. Para terminar, en el aeropuerto para utilizar el wifi también me pedían el CPF.

Voy a enlazar estas anécdotas con unas explicaciones teóricas. Insisto en que voy a simplificar. El primer punto a tratar es cómo se decide una inversión. Hay dos factores muy importantes: el retorno, es decir, cuánto dinero voy a ganar. Y el riesgo para obtener ese retorno. Como empresa, si busco ganar 100 dólares con un proyecto le tengo que asignar una proporción de riesgo al mismo y tengo que decidir hasta dónde puedo pagar. Lo que hacemos los financieros es comprar y vender empresas. Pero, ¿cómo le ponemos el valor a una empresa? Es muy simple, le asignamos una tasa de descuento a una inversión, a un flujo efectivo. Decimos que tal tipo de empresa o tal tipo de inversión tiene un riesgo, el cual ciframos porcentualmente, 10%, 20%... ¿Y cómo se determina? Con factores macroeconómicos, la inflación, los bonos del Tesoro, la industria en la que está la empresa, el tamaño, el país, etc. Cuanto mayor es la tasa de descuento, menos se puede invertir, porque hay más riesgo. Y así es como se mide la inversión, simplificando mucho. Si una inversión tiene una tasa de descuento muy alta y otra muy baja, teniendo ambas la misma capacidad de retorno, me voy con la que tiene menor riesgo. ¿Cómo se relacionan estos temas con nuestro día a día? ¿Y qué tienen que ver la certeza jurídica, el crecimiento de la economía, la inflación, las reformas estructurales? En primer lugar, cuanto más

desarrollados estén estos últimos temas en un país menor tasa de descuento encontramos en sus empresas, se le aplica una prima de riesgo menor a una inversión y es más fácil decidir. Y la seguridad jurídica, el marco jurídico es esencial.

En relación a mi experiencia con el CPF, y sin querer hacer una crítica a Brasil, si estoy en un país donde se me ponen menos requisitos igual invierto allá. En relación a mi compra del celular, que realicé con tarjeta, cuando me di cuenta que no funcionaba y que no se me daba la oportunidad de que se me devolviese el dinero, tenía al menos la garantía de mi contrato con la tarjeta, que vela por la satisfacción del servicio. El cumplimiento del contrato es lo que proporciona seguridad jurídica, que es lo propio de un Estado de derecho. Y donde se respeta el Estado de derecho, uno puede invertir con mayor facilidad. En un país como Estados Unidos, que tiene muchos defectos, el sistema económico de inversión es muy bueno, el mercado de capitales es muy bueno. ¿Y qué veo ahí? Que si quiero vender una empresa hay cinco mil fondos de inversión a los que se la puedo ofrecer. Y ¿por qué hay tantos? Porque saben que si hacen una inversión de una manera u otra tienen un Estado que les va a proteger, que les garantiza que en su inversión se va a cumplir la ley. En México se está desarrollando ahora el mercado de capital y es uno de los países punta en América Latina. Pero ¿cuántos fondos de inversión institucional creen que hay de este tipo? Yo conozco siete. E invierten en temas seguros: infraestructuras, aeropuertos, fondos de pensiones, casi no capital de riesgo, casi no emprendimiento, casi no *start-ups*. Porque tienen miedo de que no se les respeten sus derechos. Así que las variables que entran en juego en las tasas de descuento guardan relación con esto.

Por tanto, si por ejemplo yo soy un médico y hay mejor salud en el país, es más fácil para mí invertir, tiene un costo más bajo. Si soy político, puedo ayudar a hacer reformas estructurales, puedo ser transparente. Si soy abogado, puedo promover el Estado de derecho. Si soy prensa, puedo fomentar la libre comunicación. Si soy empresario puedo ser tomador de riesgos, puedo promover la sostenibilidad, puedo ser socialmente responsable. Esta es la tarea que todos podemos hacer. Podemos reducir el riesgo de la gente que quiere invertir en nuestros países, tanto de inversionistas internos como extranjeros. Es cierto que una falla de este sistema es que es completamente numérico y no se aprecian factores más cualitativos, pero hasta ahora yo creo que no tenemos un sistema mejor. En todo caso yo quería abrir esta cuestión y el debate para platicar entre todos. Muchas gracias.

DEBATE

Amadeo Petitbó, director de la Fundación Rafael del Pino

Sergi Loughney nos ha explicado lo que es el compromiso empresarial y el compromiso social. Antonio Carlos Valente nos ha proporcionado información muy valiosa sobre los avances en las telecomunicaciones de Brasil y nos ha hablado del papel de Telefónica en un sector que también desde el punto de vista científico es básico, que es aquel que produce bienes que son consumidos por todos los demás sectores. Y esto es válido tanto para las telecomunicaciones como para la energía. Sobre lo comentado por Sergio García del Bosque quería apuntar una nota. Una de las primeras funciones de los seres vivos, no solamente de los hombres, sino también en sociedades de animales, es contar. Contar para poder elegir. Al final, si razonamos un poco, vemos que cuando tomamos una decisión, aunque sea de forma inconsciente, previamente hemos contado, hemos comparado, hemos establecido comparaciones entre distintas alternativas. Y las establecemos sobre la base de evaluar entre ventajas e inconvenientes. En el mundo financiero y en el mundo económico esto es fundamental. De ahí que dijera antes que este tipo de cuestiones deberían inculcarse en las mentes de los ciudadanos desde las edades más tempranas en la enseñanza. Hemos terminado la sesión de presentaciones y ahora empieza el debate. Tenéis la palabra y espero que este debate sea particularmente activo.

Becario-líder brasileño

Quería hablar acerca de la situación de Brasil y de la emergencia de sus clases medias. Porque Brasil todavía padece situaciones de pobreza y la expresión de clases medias conglomerada varios significados. Además, pese a esta ascensión, la movilidad social es todavía escasa. Así que yo quería preguntar si no está un poco inflado ese discurso de las nuevas clases medias.

Antonio Carlos Valente, presidente de Telefónica Brasil

La información que tiene el gobierno brasileño está basada en encuestas hechas por una institución independiente que es la Fundación Getulio Vargas. Es una de las instituciones con más prestigio en todo el país y en todo el mundo. Dentro de la institución está el Centro de Políticas Sociales que ha estado dirigido hasta hace poco por uno de los economistas más brillantes del país, Marcelo Neri. Creo que hay que creer en los números que nos va presentando esta institución. Podemos discutir si los indicadores utilizados para medir, basados en criterios internacionales, son buenos o malos. Pero no se puede discutir el hecho de que Brasil ha tenido un crecimiento muy fuerte.

El crecimiento de Brasil viene determinado en primer lugar por el crecimiento del empleo. Y en los últimos días se ha hecho pública la última cifra de tasa de desempleo en Brasil, que es del 5,6%. Es un número indicativo. Otra acción que ha hecho el gobierno ha sido la de lanzar un conjunto de políticas compensatorias para actuar en los Estados más pobres, Estados con muchos problemas que vienen de atrás y que no es fácil resolver en pocos años. Por supuesto que no todo está hecho. La logística y la infraestructura en Brasil todavía conservan muchos problemas. Pero también es verdad que en los últimos 20 años, desde el inicio del mandato de Henrique Cardoso y el inicio del control de la moneda y de la inflación, el país cambió de rumbo, y es un rumbo consistente y coherente. Y que atrae la inversión, sobre todo la inversión a largo plazo. Lo cual no quita que los problemas de Brasil sean seculares. Y el dato del crecimiento de la clase media, en función de indicadores que a mi juicio son fiables, es una conquista no solo de un gobierno, sino de un conjunto de gobiernos que han hecho que el país progrese.

Ninoska Bendek, becaria-líder boliviana

Buenos días. Me gustaría retomar el tema del Encuentro, la innovación y emprendimiento. Y quería que nos fijásemos en la innovación que hacen las empresas, porque estas tienen la experiencia. Hay que aprender de ellas pero también animarlas a que inviertan en nuestros países, en Iberoamérica, en países que estamos en desarrollo. La idea es ir hacia delante. Pienso que hay que centrarse en la política jurídica que cada país pueda ofrecer para que haya inversiones seguras. Como jóvenes líderes tenemos que pensar en cómo podemos ayudar. Muchas gracias.

Nicolás Holloway, becario-líder chileno

Por mi parte, quisiera poner cinco elementos para la discusión. El primero de ellos está en relación con la globalización. Hay quien dice que esta representa una nueva guerra mundial, una guerra mundial desde el capital contra la humanidad. No pienso en empresas de comunicaciones ni en concesionarias, sino en las empresas que más dinero mueven en este mundo, que son las de armamento, las farmacéuticas, y las de las drogas, aunque estas ya no sean legales.

El segundo elemento para la discusión se refiere a un proyecto energético que ha estado en boga en Chile llamado HidroAysén. El gobierno aduce que es necesaria más energía para el crecimiento, para las empresas, etc. Pero hay una trampa y es que en Chile las empresas ganan en relación al consumo con la capacidad instalada. Y esa represa que pretenden hacer en nuestro patrimonio austral supera con creces la necesidad que tiene el país de energía, de hoy y a medio plazo. O sea que se construye algo grande solo porque se va a recibir más dinero.

El tercer elemento se refiere a la concentración de la riqueza. Chile muestra excelentes indicadores macroeconómicos, pero son cuatro o cinco las familias que concentran la riqueza. Y no estoy hablando ni del pequeño ni del mediano ni siquiera del gran empresario, sino de grandes consorcios.

En cuarto lugar me quiero referir a la responsabilidad social de la empresa. Porque me gustaría preguntar sobre la irresponsabilidad social de la empresa. Pienso fundamentalmente en el retiro de capitales que una empresa española ha querido realizar recientemente en Chile. El señor Petitbó decía hace un instante que los seres humanos servimos para contar y contando tomamos mejores decisiones. A este respecto me gustaría contarles una microhistoria de principios del siglo XIX. Cuando las tropas napoleónicas invadieron Portugal la reina María comenzó a llevar sus inversiones hacia Brasil y dijo una cosa muy sensata: no corran para que no crean que vamos arrancando. Entonces, ¿qué pasa cuando el capital arranca?

El quinto elemento entra en relación con el movimiento estudiantil chileno que el año pasado salió a las calles y manifestó con pancartas: ya basta, no más lucro. Existen derechos para las empresas, como ha expuesto Sergio, pero también hay que respetar los derechos sociales, al trabajo, a la educación, a la salud, a una vivienda digna, a la jubilación, etc. Muchas gracias.

Amadeo Petitbó, director de la Fundación Rafael del Pino

Muchos temas que se acaban de tocar solo se pueden tratar en Naciones Unidas..., aquí poca cosa más se puede hacer. Cada país tiene que ser responsable de sus acciones y de sus gentes, de ahí la exigencia de que haya democracias. El concepto de que el capital es malo ha quedado hace mucho tiempo fuera de lugar, así como que las empresas son malas. Son nociones muy lejanas porque el mundo avanza y lo hace con empresas responsables, con empresas que crean empleo, que crean capital humano, que crean valor en los países, con empresas que funcionan. Obviamente hay cosas bien hechas y cosas mal hechas, y cada uno tiene que aprender de sus errores. Vosotros como líderes lo que tenéis que aprender es de los errores que se cometen. De la crisis en España y en Europa saldremos reforzados. Pero tenemos en primer lugar que ser más optimistas porque no podemos estar todo el rato quejándonos con que si hay crisis. Tenemos que aprender de nuestros errores y hacer las cosas mejor para nuestros hijos.

Quería recordar algo que dijo Kennedy cargado de razón: cuando la marea sube todos los barcos suben. Y esta es la cuestión fundamental, conseguir que suba la marea. Lo demás es secundario. Si alguien gana mucho dinero haciendo un buen trabajo y respondiendo a las necesidades de los demandantes sin privilegios que no sean justificables,

bien hecho. Lo relevante es que haya oportunidades para que todos puedan aprovecharse de la subida de la marea.

Antonio Carlos Valente, presidente de Telefónica Brasil

Quisiera añadir que hay que realizar un equilibrio entre la acción del Estado y la acción de las empresas. Yo he tenido la suerte de trabajar en los dos ámbitos. Muchas veces nos preguntamos si el Estado actúa bien o mal, si es grande o pequeño, pero esa a menudo no es la cuestión. Cierto es que un organismo regulador como el Estado tiene mucho poder y puede condicionar la actuación de las empresas. Pero la empresa privada en gran número de ocasiones representa la mejor solución para las sociedades. Es necesario encontrar equilibrios y los Estados más desarrollados en efecto tienen que trabajar para incrementar el valor de las sociedades. Pero al final lo importante son las personas.

En relación al proyecto que se ha mencionado hidroeléctrico en el sur de Chile, no soy un experto, pero creo que se trata de un proyecto a muy largo plazo. Cuando se construyó la hidroeléctrica en Itaipú en Brasil en los años setenta muchos la criticaron por ser tan grande, pero actualmente sirve estrictamente a la demanda que hay, que se ha creado. Y ya se están realizando otros dos proyectos hidroeléctricos gigantes en la frontera con Bolivia. Por tanto hay que tener en cuenta las previsiones a muy largo plazo.

Sergio García del Bosque, becario-líder mexicano

Por mi parte quiero subrayar que, respecto a la concentración de la riqueza, me enoja mucho la desproporción que hay. No obstante, como he dicho anteriormente, creo que el sistema que tenemos ahora no es perfecto, pero se sigue trabajando para que mejore. Los gobiernos crean comisiones antimonopolio, impuestos sobre herencias, etc. Hay muchas tendencias que abordan el problema de la desigualdad y esperamos que se progrese en este sentido. En estos momentos de hecho la postura ortodoxa, incluso académicamente, es que no es sana tanta concentración.

Y en relación a los derechos que se han mencionado, también estoy totalmente de acuerdo. No se puede garantizar el Estado de derecho para las empresas si las personas no pueden comer. Pero no se puede dar de comer a las personas si no hay empresas. Se trata de un círculo donde el gobierno juega un papel muy importante para garantizar los derechos, pero las empresas han de apoyarle. Lo básico es generar empleo. La solución no pasa por convertirse en un Robin Hood. Lo que hay que dar es con sistemas para que se redistribuya mejor.

Saulo Guerrero, becario-líder colombiano

Buenos días. Tengo una pregunta específica para el señor Valente. ¿En dónde queda la responsabilidad de los contenidos que fluyen por las nuevas tecnologías? También quería consultarle acerca de cuál es el tipo de tecnologías que se están creando y el tipo de contenidos que el público está demandando.

Antonio Carlos Valente, presidente de Telefónica Brasil

Es un tema complejo que todavía se discute en la actualidad. En el caso de Brasil hay una ley nacional que habla del marco civil de internet. Toca una cantidad muy grande de puntos incluyendo el de la neutralidad de la red, quién tiene la posesión de los datos, qué empresas pueden generar contenidos, qué tipo de actividades económicas se pueden desarrollar... Son puntos en discusión en todos los países del mundo, en la Unión Europea, en Estados Unidos y también en Brasil. De lo que puedo hablar es de la idea que Telefónica como empresa de telecomunicaciones defiende.

Todos los nuevos contenidos, especialmente los contenidos de video, generan un crecimiento importantísimo de tráfico. Pero este crecimiento de tráfico no tiene como consecuencia un crecimiento de los ingresos económicos. Esto preocupa porque al final se desarrolla una red que crece a tasas impresionantes en función de las nuevas aplicaciones, muchas de ellas basadas en un modelo de negocio en el que ofreces contenidos y generas beneficios por la publicidad. Se trata de modelos de negocios desarrollados por las empresas de buscadores. Pero esto puede colapsar la red. La posición de Telefónica es que las leyes deben ser flexibles para imaginar modelos de negocio que generen valor para los productores de contenidos, que generen valor para la sociedad, pero que también generen valor para aquellos que tienen las infraestructuras. Pero en todo caso es un debate no cerrado en el que hay muchos intereses involucrados, nacionales e internacionales.

En el marco de las conferencias internacionales sobre telecomunicaciones, informática y sociedad de la información, hay dos referencias. Una, extraída de la Conferencia de Ginebra de 2002 que no llegó a conclusiones precisas acerca de la gobernabilidad de internet. Y otra referencia es la Conferencia de Túnez en 2005 para intentar acercar posiciones, también sin resultados. Va a celebrarse una nueva conferencia a finales de 2012 en Dubái para discutir sobre el crecimiento del tráfico y cómo construir una red que sea capaz de ofrecer contenidos, ofrecer sostenibilidad para las empresas de generación y producción de infraestructuras, con un foco que trate además de la utilidad para las personas.

En definitiva, se trata de un tema muy complejo y desde el que se debate desde hace mucho tiempo: cómo gestionar y gobernar internet, y cómo la red se conecta con los actores que hacen inversiones en ella a largo plazo como las empresas de telecomunicaciones.

Caterina Signorino, becaria-líder venezolana

Una pregunta para Sergio García. Actualmente en Estados Unidos, ¿qué sector de la industria está presentando mayor atracción para los inversores? Y ese comportamiento, ¿se repite en mercados como el latinoamericano, el indio, u otros? Es decir, ¿qué segmentos están en este momento en mayor auge y qué elementos están siendo decisivos para que los inversores se inclinen hacia estos sectores?

Sergio García del Bosque, becario-líder mexicano

Voy a hablar de dos segmentos que me llaman mucho la atención. Uno no es una industria sino un mercado, el mercado hispano en Estados Unidos. Es el mercado que muestra tasas de crecimiento más altas. Todas las empresas nacionales y las multinacionales de Estados Unidos están estudiando los patrones de consumo de los latinos para tomar sus decisiones. Los latinos tienen muchos más hijos en Estados Unidos que los anglosajones. Su consumo interno está creciendo a tasas muy atractivas. Me refiero a la comida, los automóviles, a los productos de consumo de la vida cotidiana. Ahora bien, ¿qué mueve a un inversionista? Lo dije antes: retorno y riesgo. Estados Unidos tiene una tasa de relativamente bajo riesgo, pero no tiene mucho retorno en muchas industrias porque estas ya están maduras y no crecen mucho. Pero el mercado hispano sí que crece.

El otro sector al que me quería referir es el tecnológico. Todo el área de internet, de los media, de facebook, de twitter. Los financieros aún no sabemos cómo evaluarlo. Se tienen expectativas de retorno grande pero todavía no se han plasmado, y lo hemos visto ahora con la salida a bolsa de facebook. En todo caso los inversores están buscando entrar en estos negocios de tecnología y su interés añadido es que se pueda manejar desde cualquier parte del mundo. Lo único necesario es saber hablar inglés, con esto ya puedes competir, no es necesario tener sede en Estados Unidos. Así que se están viendo muchas pequeñas empresas de todo el mundo que entran a competir con su software y sus tecnologías.

Amadeo Petitbó, director de la Fundación Rafael del Pino

La sesión llega a su fin. Gracias a todos.

PONENCIA 3. EL FUTURO: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Jesús Andreu, director de la Fundación Carolina

Bienvenidos a esta tercera ponencia titulada: “El futuro: innovación y emprendimiento”. Quisiera imponerme una cierta brevedad que ruego también respeten todos ustedes. Verán por el enunciado que esta ponencia coincide con el título general del Encuentro. Se trata de una mesa central en la que se condensan las cuestiones nucleares de estas jornadas. Contamos además con unos invitados de excepción, quienes espero que nos desvelen, si no todos, algunos de los secretos de su éxito. No se me escapa que el primero de estos secretos reside en el esfuerzo y el sacrificio. Ya hablaba ayer de las palabras de Picasso y la importancia de que la inspiración nos encuentre trabajando. Antes de presentar el perfil de mis acompañantes me gustaría completar algunas de las ideas que empecé a esbozar ayer.

La primera de ellas se interroga acerca del encaje de la innovación y el emprendimiento desde la perspectiva de las políticas públicas. Ambos conceptos parecen en principio extraños a los procedimientos de la administración pública, dado que el motor de los procesos de innovación se suele localizar en las empresas privadas. Sin embargo, no es menos cierto que los gobiernos han de facilitar el marco jurídico adecuado para ello y reforzar los sistemas nacionales de innovación para que acompañen y faciliten la labor de las empresas. Y sin ninguna duda deben prestar suma atención a aquellas ideas creativas que generan empleo y crecimiento.

Además, la innovación, aparte de impulsar la transformación de los modelos productivos, se refiere a los estilos de trabajo y gestión, e impele a que el funcionamiento de una organización se oriente hacia la eficacia y el dinamismo. Hacer más con menos es innovación y lo es especialmente en épocas de crisis como la que vive una gran parte del mundo. Por consiguiente la innovación afecta de igual modo al sector público y al privado, a toda institución, proceda del sector que sea. Ahora bien, lo que sí resulta imprescindible a mi juicio es que la innovación cuaje en los equipos humanos y estos cuenten con liderazgos modélicos, cosa que ustedes saben a la perfección.

El segundo tema que quiero plantear, conectado con el anterior, se pregunta acerca de los mecanismos que hay que articular para que exista una relación fluida entre la innovación y la cooperación iberoamericana en un mundo globalizado. La espontaneidad de los emprendimientos privados garantiza de por sí la circulación de las innovaciones, pero a escala global requiere de un cierto encauzamiento que no me atreveré a llamar político, pero al menos sí institucional. Estoy pensando por ejemplo en las medidas que entre nosotros, iberoamericanos, hemos puesto en marcha activando procesos de transferencia de conocimientos aplicados, básicos para optimizar la competitividad de nuestras naciones. Pero también estoy pensando en las regulaciones que los países deben concertar para

sortear por ejemplo la piratería digital. Es decir, estoy pensando en cómo se puede garantizar un mínimo de seguridad jurídica en perímetros geográficos que desbordan nuestros fronteras.

Bajo el signo de la innovación global las relaciones entre los gobiernos y las empresas privadas suscitan nuevos retos a los que hay que enfrentarse con decisión y eficacia. En relación a Iberoamérica yo creo que una de las soluciones pasa por institucionalizar plataformas de acción conjuntas en diversos campos de actividad ya cultural, comercial o científica. Insisto que no hablo tanto de una institucionalización política cuanto de una red flexible, pero sólida, desde la que se puedan intensificar intercambios en ambas direcciones y reforzar un espacio de entendimiento entre naciones, empresas y universidades. Precisamente, es de la triangulación entre estas instancias de donde brota la innovación.

No quiero robarles más tiempo a nuestros invitados, que ya paso a presentar. En primer lugar tomará la palabra el expresidente del Congreso del Perú Daniel Abugattás, quien también ha trabajado como empresario en la industria textil y como consultor internacional en proyectos de investigación e inversión tanto para la OIT como para el Banco Mundial. Cuando fue congresista de la República en el periodo 2006-2011 ejerció de presidente de la Comisión de la Producción y de la Micro y Pequeña empresa. Estoy seguro que con su experiencia en los sectores público y privado logrará esclarecer algunos de los puntos a los que he hecho mención. Asimismo nos acompaña Mario Ruiz-Tagle, que es country manager de Iberdrola en Brasil. Su bagaje profesional como asesor jurídico en el ámbito energético, unido a su amplia experiencia en Iberoamérica, nos servirá sin duda para entender los movimientos de la innovación en los procelosos mares de las empresas internacionalizadas.

A continuación tomará la palabra Sergio Furio. Su experiencia reúne claramente todos los perfiles del joven líder. Licenciado en Administración de Empresas, tiene un MBA por Esade de Barcelona y por la Universidad de Cornell de Nueva York. Empezó trabajando en la banca de inversión del Deutsche Bank, y en 2005 ingresó en la consultora estratégica “The Boston Consulting Group”. En 2011, utilizando sus conocimientos en banca de clientes, inició el lanzamiento de bankFacil, una solución de finanzas personales online que persigue un doble objetivo: ayudar a los consumidores a entender y elegir productos financieros y ayudar a las entidades financieras a reducir su coste de captación. Además colabora con diferentes medios de comunicación brasileños e internacionales. Por último, Marina Dolabella Dubal, arquitecta que también se ha lanzado a crear su propio estudio será la joven líder que ejercerá de comentarista en esta ponencia. Cedo la palabra al expresidente del Congreso del Perú Daniel Abugattás.

Daniel Abugattás, expresidente del Congreso del Perú

Buenos días. Les traigo el saludo fraterno de mi país, el Perú. Antes de empezar quiero agradecer a los organizadores de este evento su invitación y saludar a los miembros de esta mesa que me acompañan. También quiero darles un saludo muy especial a todos ustedes, jóvenes líderes.

Al pensar en el contenido del tema en torno al cual gira esta mesa reparé en el detalle de la innovación como elemento esencial de transformación de la realidad. Es parte de nuestra identidad histórico-cultural. Y es que para mirar al futuro y transformar la realidad debemos tener presente nuestro pasado y recordar cómo nuestros ancestros, los incas en nuestro caso, nos legaron muchas pruebas de lo que significa la innovación. Con orgullo digo que somos herederos de grandes civilizaciones que irrigaron desiertos, aprovecharon el mar, conquistaron la difícil pero generosa geografía para llegar a los Andes y a la selva. Y ahí construir obras que aún hoy asombran al mundo. No en vano tenemos el orgullo de decir que Machupichu es una de las maravillas del mundo y nos pertenece a los peruanos y a Latinoamérica entera. Así, a partir de reconocer la grandeza de nuestro pasado quiero plantear algunas ideas sobre cómo estamos mirando el futuro en el Perú.

Definitivamente, lo vemos con mucho optimismo. Hace un par de semanas el Banco Central de Reserva de mi país incrementó sus proyecciones de crecimiento para nuestra economía en 2012, alentado por mejores desempeños que los previstos al inicio del año, pese a los vaivenes de la economía mundial. La economía del Perú ha acumulado 35 meses consecutivos de crecimiento y solo en junio de este año creció un 7,2% del Producto Bruto Interno. Lo más alentador es que este crecimiento no ha estado asentado en las exportaciones de las materias primas, sino que obedece al comportamiento positivo de casi todos los sectores económicos. En los últimos 20 años mi país ha logrado fortalecer sus finanzas públicas, su mercado interno, y las instituciones avanzan hacia una consolidación.

No obstante, la desigualdad, la pobreza y la falta de oportunidades que golpean a muchos peruanos son aún problemas ineludibles que el Estado busca enfrentar y resolver. Para ello se ha hecho una apuesta muy fuerte al focalizar esfuerzos y presupuestos en lograr una efectiva inclusión social. Así, como bien sostiene una investigación de la Fundación Carolina titulada: *Últimas tendencias de la cooperación: gobierno y empresas invierten en desarrollo*, la innovación y el conocimiento son instrumentos fundamentales para erradicar la pobreza, combatir el hambre, mejorar la salud y alcanzar un desarrollo sostenible integrado, inclusivo y equitativo. En este sentido, la experiencia nos enseña que, para ser efectiva, la acción del Estado debe estar necesariamente acompañada del esfuerzo de los ciudadanos. Y dentro de ese esfuerzo, del emprendimiento, especialmente aquel llevado a cabo por las micro y pequeñas empresas. Estas están llamadas a convertirse en las protagonistas del proceso.

En el Perú, según cifras oficiales, cerca del 95% de la actividad empresarial se desarrolla a través de micro y pequeñas empresas, la mayoría de ellas dirigidas por sus propietarios auto-empleados. Además, se estima que estas empresas ocupan al 62% de la fuerza laboral de todo el país. Ahora bien, para que estas pequeñas empresas lleguen a constituirse en agentes promotores del empleo y del desarrollo es necesario que los productos y servicios que ofrecen al mercado generen valor. Que sean grandes innovadores y productivos de tal manera que logren ser competitivos. Para lograrlo se requieren grandes inversiones en investigación. Aunque algunos estudios demuestran que no necesariamente, puesto que solo el 8% de las ideas de negocios se derivan de procesos de investigación y desarrollo formales. El gran 92% proviene de los propios trabajadores que conocen de cerca el desarrollo de los negocios. Esto es alentador. No por estar privados, como economías en desarrollo, de grandes capitales, tenemos que estar relegados en el campo de la innovación y de la competitividad.

Definitivamente en mi país muchos jóvenes como ustedes conducen sus propios negocios. Y muchas mujeres sacan adelante a sus familias con el ingreso obtenido de sus micro-empresas, que también podríamos denominar pequeños emprendimientos. Son nuestros jóvenes y nuestras mujeres quienes están a la cabeza y han asumido el reto de, por ejemplo, internacionalizar la gastronomía peruana, considerada hoy entre las mejores del mundo. Tenemos jóvenes chefs que continúan el sendero de nuestra tradición cultural, de nuestra culinaria, innovadora y emprendedora por excelencia, que ha sabido fusionarse con la cocina española, árabe, china, japonesa e italiana, impregnándoles el sello peruano del paladar de sus fervientes, felices y apasionados seguidores.

En este sentido, desde el Estado el gobierno del presidente Humala está decidido a impulsar la inversión en la educación, herramienta indispensable que permite democratizar las oportunidades y que contribuye efectivamente al desarrollo de los países. Desde mi función como congresista me siento muy cercano a este grupo importante de emprendedores con quienes hemos trabajado importantes iniciativas de promoción del sector así como de eliminación de las barreras burocráticas que limitan o dificultan su acceso o permanencia en el mercado. Entre las medidas de apoyo al sector que he impulsado cabe mencionar la ley de promoción a la inversión en capital humano mediante la capacitación continua de los trabajadores, mejorando así sus capacidades productivas y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo nacional. Otras medidas son la del fortalecimiento de los parques industriales y la actualización de la ley de los micro y pequeños empresarios que fomenta y promueve una empresa inclusiva que otorgue un marco jurídico apropiado en el momento actual que atraviesa el sector emprendedor. Se contemplan también reformas en el sistema laboral, en el régimen tributario, medidas de acceso a los servicios de desarrollo empresarial, acceso a los

servicios financieros y normas que promuevan la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica.

Hay tareas pendientes, como la del desarrollo de las infraestructuras que faciliten el desarrollo de los negocios así como una mayor inversión en tecnología. Por otro lado, la complejidad de un emprendimiento no tiene vinculación con la escala de la inversión inicial puesto que de un caso empresarial siempre se desprende un sinnúmero de experiencias. Tal es el caso de negocios que empiezan con capital limitado y se convierten en importantes grupos empresariales. A estos los impulsan una mezcla proporcional de liderazgo, perseverancia e innovación de sus promotores. Hay que reconocer además esa capacidad natural que tienen para ir adaptando su negocio según las condiciones que vayan enfrentando. Finalmente se les atribuye la característica de ser agentes del cambio social muy importantes en su localidad.

Nuestros diferentes casos de éxito empresarial en el Perú demuestran el fortalecimiento y la capacidad emprendedora de prácticamente todos los sectores productivos y todas las regiones del país, aunque por ahora destaca nítidamente la costa peruana. De todos estos proyectos dignos de mencionar, resultan destacables muchos casos de empresas de origen modesto que han logrado expandirse al mercado exterior e incluso realizan inversiones directas en otros países, tal y como lo detalla la Agencia de Proinversión del Perú.

Quisiera relatarles brevemente dos casos. El Perú tiene una característica: a nivel latinoamericano ocupa uno de los peores lugares en cuanto a la propiedad o posesión de computadoras en la población. Pero según el Barómetro Latinoamericano resulta que en acceso a internet estamos entre los más altos. ¿Cómo es posible? Gracias a la innovación. En el Perú se desarrollaron cabinas de internet. Fue una iniciativa privada que se convirtió en un servicio público. En estos momentos existen más de 8.500 de estas cabinas que permiten acceder a precios muy accesibles, unos 20 centavos de dólar, a jóvenes a internet o a aquellos que lo requieran. Esto se debió a la creatividad y a la innovación de un grupo de jóvenes a quienes se les ocurrió la idea y que han tenido un éxito tremendo, siendo partícipes de la comunicación en el país.

Otro caso que quería comentarles es el de una empresa peruana dedicada a la industria de las bebidas gasificadas de distintos sabores que comercializan. Es una industria que se inició en un pueblo muy pobre del Perú, en Ayacucho, en un garaje de un domicilio. La raíz estuvo en que debido a la violencia política de la década de los noventa no había forma de que los camiones llegasen al municipio. Una familia se enteró de que había un señor que tenía máquinas para fabricar gaseosa, las compraron e iniciaron una producción muy manual, cerraban las botellas manualmente... En la actualidad están en 14 países del mundo, incluyendo Brasil. Es una empresa en la cual ya se invierten 40 millones de dólares

y que salió de una idea innovadora, después de analizar cuáles eran las necesidades que tenía la región. Ha logrado incluso que se tome su ejemplo en las universidades como caso de estudio al haber pasado de ser un fabricante de gaseosa en el garaje de un domicilio a tener plantas en doce países del mundo: están en México y en Indonesia, ya están instalando su segunda planta en Brasil, todo ello en un periodo de 20 años. Es un caso muy interesante sobre todo por su visión de entrar en el mercado del bajo precio con mucha variedad de productos. Con eso han logrado, por ejemplo en República Dominicana, tener el 48% de su mercado, en México le han ganado un 12% a Coca-cola y están avanzando muchísimo en otros países.

En el esfuerzo del Perú a la innovación y al emprendimiento también se haya involucrada la universidad tanto pública como privada. Tal es el caso de los centros de incubación de empresas que se encargan de recibir a los emprendedores que traen sus ideas de negocio y que presentan un alto potencial de desarrollo. Se les brindan asesoramiento integral, desde su nacimiento hasta que puedan desarrollar plenamente sus capacidades, incluyendo en esta etapa la capacitación de sus gestores, la búsqueda de financiamiento, su incorporación al mercado y el logro de establecer vínculos sólidos con las instituciones públicas y privadas. Finalmente tengo que mencionar que una de las obligaciones del gobierno es brindar a los ciudadanos el apoyo necesario para la formalización de nuevas empresas así como promover la inversión privada sea esta de cualquier escala, siempre que sea social y ambientalmente responsable, que ayude a alcanzar niveles adecuados de bienestar para la sociedad peruana en su conjunto. Considero que esta fuente invaluable de energía emprendedora nos debe ayudar como país a lograr el bienestar que anhelamos para todos. Para cumplir este propósito el sector requiere modernizarse y aplicar talentos en la creación de una oferta variable, dinámica e innovadora. Es este camino los jóvenes son y deben ser los principales protagonistas. Ellos son nuestro presente y nuestro promisorio futuro. Como decía Manuel González Prada un importante pensador peruano del siglo XIX: hoy más que nunca, jóvenes, a la obra. Muchas gracias.

Mario Ruiz-Tagle, country manager Brasil de Iberdrola

Buenos días a todos. Quería agradecer a la Fundación Carolina su invitación. Antes de mi presentación quisiera relatarles brevemente qué hace la empresa que represento, Iberdrola, una gran empresa multinacional energética. Se trata de una empresa privada, líder global en energía eólica, que ha transitado desde un liderazgo local a uno internacional. Su sede principal está en España y ya tiene presencia en América Latina, Estados Unidos y Reino Unido. Tiene presencia en más de 40 países en distintos sectores del negocio: generación distribución, renovables e ingeniería. En España trabaja todo tipo de energías: eólica, nuclear, térmica e hidroeléctrica. Lo que ha favorecido su enorme desarrollo en Europa es

la energía eólica. En Estados Unidos Iberdrola entró comprando una empresa de almacenamiento de gas, que es un negocio distinto, y trabaja además los sectores hidroeléctrico, eólico, térmico y la distribución. En México somos el primer productor privado de energía eléctrica.

El foco estratégico de Iberdrola es la generación limpia a través de energías ambientalmente sostenibles. Somos el principal productor eólico mundial desde el punto de vista de potencia instalada y desde el punto de vista de generación de energía eólica. Por otra parte, Iberdrola tiene un fuerte compromiso con Brasil, país en el que está desde 1997 y donde lleva inversiones acumuladas por valor de 7.400 millones de dólares. Y está previsto invertir alrededor de 8 mil millones de dólares en el periodo 2012-2014. Hay una presencia importante en el sector de la distribución en los Estados de Sao Paulo, de Bahía y de Pernambuco. Somos el principal distribuidor del nordeste del Brasil, distribuyendo alrededor del 6% de la energía. También se desarrollan en Brasil proyectos en el ámbito de la ingeniería nuclear. Y tenemos seis parques eólicos que sumen del orden de 300 megavatios.

Quiero centrarme ya a continuación el tema de la mesa. En estos tiempos de crisis, que valga esta oportunidad para preguntarse, ¿cuándo no estamos en crisis? Si no es económica, es política o social, y si nuestra selección nacional pierde en las clasificatorias ya la crisis no tiene nombre... En verdad a la crisis le podemos poner el apellido que queramos. El estado de crisis es un estado normal para una juventud inquieta. Entendamos por tanto la crisis como un espacio para crear ¿Y cómo innovar en tiempos de crisis, cuando parece que todos los recursos escasean? Con más razón, estos tiempos nos exigen agudizar el ingenio y la inquietud. Hemos de buscar soluciones a los problemas que vivimos y a los retos a los que nos enfrentamos. Descubrir, crear o transformar exige de nuestros recursos, estemos en crisis o no. Y si tenemos ánimo y cultura de innovar y emprender ello no debería escasear nunca.

La crisis económica que vivimos es seria, qué duda cabe, cambiará modelos, procesos, estructuras, sociedades, pero no perdamos de vista que ella no está aquí para perpetuarse. Los países, las empresas, las personas necesitamos seguir soñando, creyendo y esforzarnos para mejorar nuestra realidad. En tiempos de incertidumbre el cortísimo plazo presiona las decisiones y nuestras conductas con mucho más fuerza que en tiempos normales. Debemos sacudirnos de ese ambiente para crear y transformar nuestra realidad. La innovación y el emprendimiento están presentes en nuestras vidas, los escuchamos todos los días, son temas de relevancia para las empresas, la sociedad y los gobiernos. Debemos tener presente que la innovación es una característica intrínseca del ser humano: el intentar mejorar, hacer las cosas de forma más eficiente e incorporando novedades.

Si pensamos en las empresas, la innovación se convierte en algo imprescindible para sobrevivir y más en tiempos de crisis. Las preguntas son: ¿qué tengo que hacer para estar por delante de mis competidores? ¿Cómo sacar al mercado nuevos productos y servicios? ¿Cómo puedo desarrollar mi actividad con menor coste? Estas preguntas solo tienen una respuesta: innovando, fomentado una organización emprendedora y creando una cultura de cambio. La innovación y el emprendimiento son factores que contribuyen con determinación al desarrollo de los países, especialmente cuando esto se produce en sociedades en las cuales existe una cultura que favorece e incentiva a las personas a iniciar nuevas actividades económicas, sociales o culturales. Serán las sociedades más dinámicas, innovadoras y generadoras de nuevas oportunidades las que finalmente se destaquen por su desarrollo y crecimiento. El gran reto empresarial de los próximos años pasa por fomentar la cultura de la innovación y el emprendimiento como parte de su estrategia.

Pero para que la innovación y el emprendimiento prevalezcan como una palanca de cambio de la realidad, es necesaria la existencia de un ambiente propicio. Y quiero dejar claro que propicio no es equivalente a ideal. No basta con tener una enorme creatividad y un gran espíritu emprendedor, ese espíritu es el germen del cambio, pero será necesario que ese germen se desarrolle en un ambiente que reúna las condiciones mínimas para que la transformación se produzca. Si las condiciones del ambiente no están dadas nuestra creatividad y espíritu emprendedor serán como correr en una trotadora: nos movemos mucho, pero avanzamos poco. Es natural que en este proceso de innovar y emprender destaquen los países que desarrollan la educación y la cultura, generan un buen marco institucional mediante la legislación y las instituciones, y poseen un tamaño del mercado en el que se busca satisfacer las oportunidades empresariales. No hay que olvidar nunca que en un contexto de incertidumbre el emprendedor es quien asume el riesgo de acertar o equivocarse.

Esto lleva a plantearse otra pregunta interesante: ¿se puede innovar y emprender dentro de una gran empresa multinacional? Mi respuesta es claramente sí. Quienes hacen innovación en el interior de una empresa son los grandes olvidados al hablar de emprendimiento y sin embargo existe un amplio consenso en el valor que agregan a las organizaciones. Trabajamos con el estereotipo del emprendedor como un individuo joven, no involucrado en ninguna organización empresarial y que crea una empresa de éxito. Un buen ejemplo son las empresas tecnológicas del ámbito de internet surgidas en los garajes americanos. Por otra parte es posible observar que las principales empresas de capital de riesgo que han tenido éxito han sido constituidas por profesionales de larga experiencia, con trabajos previos en el sector donde operan. La experiencia, la agenda de contactos y el saber adquirido con los años son la base de esa nueva empresa.

Pero todo este potencial de profesionales experimentados que abandonan una organización para crear su propia compañía podría canalizarse internamente. Una de las principales barreras que ha de salvar un emprendedor por cuenta ajena, o miembro de una gran organización, es que ha de romper con las inercias de actuación ya asentadas en un entorno que ofrece resultados conocidos y probados. El impulso creativo, la capacidad de innovación y el liderazgo que ha de poner en funcionamiento para romper los automatismos creados son de un calibre, por lo general, mayor que cuando se arranca un proyecto de manera individual, sin pertenecer a una organización y sin tradición previa. La tendencia de las organizaciones a quedarse presas en sus formas de producción, gama de productos y servicios ofrecidos cuando atraviesan periodos de éxito es enorme.

Hemos escuchado muchas veces que si algo está funcionando bien, no hay que cambiar. Pues no, siempre hay que plantearse que se puede hacerlo mejor, más rápido, más barato, de forma más eficiente. Cuando formamos parte de una organización un gran mito es que los trabajadores no están para pensar. Pero normalmente las buenas ideas vienen de quienes día a día enfrentan los problemas. El factor clave es la comunicación en la organización para que estas ideas fluyan. Las personas que trabajan para una empresa son su activo más importante. El talento innovador surge de los profesionales que mejor conocen las tareas que desempeñan en la compañía y es evidente que perder un activo de tanto valor en el que se ha invertido mucho tiempo y dinero en formación es una gran contrariedad. Y si la pérdida es generalizada se puede poner en riesgo la subsistencia de la empresa en el largo plazo. Aquí nace el desafío de la empresa para generar los espacios en donde la función innovadora tenga su desarrollo y con ello evitar la fuga de esos talentos. No pensemos en un nicho pero sí en un foco estratégico de la organización.

En Iberdrola estamos convencidos que la empresa del futuro es, necesariamente, una empresa innovadora y en constante evolución, en una búsqueda constante de ventajas competitivas. Por ello contamos con una clara política de innovación en la que ésta es considerada como variable de carácter estratégico para abordar los enormes retos que nos plantea el sector energético en el futuro. El desarrollo de una cultura corporativa que valore el esfuerzo innovador y permita la asunción de los riesgos que supone el emprendimiento es condición necesaria para promover el emprendimiento. Se debe facilitar el desarrollo creativo posibilitando un entorno laboral proclive al nacimiento de ideas, que premie la capacidad de ponerlas en práctica y reduzca el temor al fracaso. La experiencia de Iberdrola nos ha demostrado que la búsqueda de la innovación se enriquece considerablemente cuando esta filosofía se extiende a los agentes externos con los que la empresa interactúa, tales como universidades, proveedores, centros tecnológicos, etc.

En Iberdrola entendemos la innovación como un proceso descentralizado y abierto: descentralizado porque se lleva a cabo de forma independiente en cada unidad de negocio

con el apoyo y coordinación de una dirección de innovación. Y abierto ya que Iberdrola se considera una empresa tractora de tecnología y, como tal, su vocación es involucrar en su proceso de innovación a los proveedores de tecnología del grupo. Iberdrola ha desplegado en la última década una estrategia innovadora tanto en la gestión como en la tecnología.

Los principales proyectos de innovación desarrollados por Iberdrola son: 1) En el marco de las energías renovables, la apuesta por la implantación de parques eólicos *offshore*. Las circunstancias de profundidad y fondo marino que se dan en los mares con mejores vientos en Europa, con profundidades cercanas a 200 metros, nos han llevado a estudiar alternativas de apoyo de las torres en bases flotantes para soportar generadores de al menos cinco megavatios. Esto permitirá el desarrollo de la energía eólica marina en gran cantidad de países eliminando el factor profundidad como restricción para su instalación. Asimismo, y aprovechando que ya estamos en el mar, Iberdrola hace una fuerte apuesta por el desarrollo de sistemas de generación capturando la energía de las mareas, de las corrientes marinas, y de las olas, ratificando su apuesta por la generación limpia y renovable. 2) En el marco de la movilidad apostamos por el desarrollo del vehículo eléctrico y para ello contamos con el Plan movilidad verde Iberdrola, en el cual le ofrecemos al cliente la compra del vehículo eléctrico, la instalación del punto de recarga, la financiación y el suministro de energía 100% renovable. Iberdrola se ha convertido en la primera empresa española en lanzar un servicio de coche eléctrico compartido (*car sharing*) gracias al cual los empleados de la compañía pueden disponer de vehículos eléctricos para llevar a cabo gestiones comerciales o administrativas. 3) En el marco de la distribución y redes Iberdrola ha hecho una apuesta clara por la implantación de redes inteligentes que permitan mejorar la calidad de servicio, gestionar a distancia los equipos eléctricos y fomentar la participación del cliente en la definición de su curva de consumo.

Como pueden ver hay cultura de innovar, hay libertad para innovar, hay medios disponibles, hay una estrategia clara de la compañía para fomentar la innovación y el emprendimiento. Esto ha permitido que Iberdrola sea reconocida como una empresa pionera, innovadora y comprometida con el desarrollo de nuevas tecnologías de generación limpia y medioambientalmente sustentables. El desafío es nuestro, las condiciones están dadas y las puertas están abiertas para recibir jóvenes líderes innovadores y emprendedores. Muchas gracias.

Sergio Furio, fundador y CEO de bankFacil

Buenos días. Como saben estoy aquí en sustitución de Iñaki Berenguer. Iñaki es valenciano como yo, y se fue a vivir a Nueva York hace 10 años. Yo me fui hace cinco. Él fundó la empresa Pixable, una *start-up* tecnológica que ha vendido hace dos días. De hecho no ha podido venir porque se encuentra firmando el contrato de venta a la telefonía de Singapur.

Iñaki personifica el ejemplo de algo que todo el mundo puede hacer, pero para lo que se necesita una gran dosis de ganas, de iniciativa. Esto está en relación con la charla de hoy sobre innovación y emprendimiento.

La innovación para mí tiene un componente de tecnología que tiene un papel fundamental. Pero la tecnología sola, sin más, ayuda poco: tiene que proyectarse en un modelo de negocio, en un esquema mental, una forma de utilizarla que mejore la situación actual. Hay que tener en cuenta que muchas empresas siguen haciendo lo mismo y mueren del éxito del pasado. Por otra parte está el emprendimiento, que para mí tiene dos componentes y los dos muy importantes. El primero es el liderazgo. El liderazgo es lo que hace que la gente se junte para dar batalla y para mejorar el mundo. Un líder no es alguien que manda sino que apasiona a la gente, que hace que se unan muchos a él para cambiar el mundo. El segundo componente del emprendimiento es para mí la parte de la iniciativa. Es coger la batuta con pasión y decidir que tú vas a estar gobernando el barco.

Mi caso tiene un poco de trampa, puesto que he tardado mucho en emprender, he tardado 12 años. Los primeros cinco años trabajé en banca de inversión y el resto de los años he trabajado en estrategia, pero siempre para bancos. Entonces tiene un poco de truco porque al final el modelo de negocio que elegí era un modelo de negocio que conocía bastante. Y detecté una cierta tendencia hacia la tecnología en el consumidor que podía ayudar a hacer que ese modelo fuese un modelo de éxito. Voy a explicar cómo hice el “*framing*” de este problema, cómo busqué las soluciones y cómo tomé una decisión, por si mi experiencia os puede servir de ayuda.

En primer lugar el “*framing*” o esquema mental. Es algo que aprendí hace bastante tiempo: en general cualquier cosa tiene un problema, una solución y una forma de resolverlo. Lo primero pues es saber detectar un problema, cuanto más grande mejor, cuánto más extenso mejor, cuanto más repetitivo mejor. Un emprendedor y un innovador siempre tienen que estar pendientes para detectar problemas y enfrentarse acto seguido al segundo paso, que es buscar la solución. Una solución suele ser una idea que uno tiene. Pero las ideas no valen ni un duro, porque en el momento que comunicas la idea se acabó. Nadie te va a pagar por esa idea. Las ideas son muy importantes, pero las ideas sin una capacidad de implantación y sin una buena estrategia de desarrollo no van a servir para nada. Y este es el tercer punto, que es el cómo lo vas a hacer.

Mi historia empezó en septiembre de 2011 cuando me fui con un amigo a pasar un puente largo a Nueva York donde había vivido cuatro años. Le dije a mi acompañante que quería ponerme manos a la obra con algo, utilizando mi experiencia. Nos encerramos y empezamos a estudiar casos de modelos bancarios. Y dimos con el siguiente esquema: ingresos sobre activos, ingresos sobre activos más pasivos y, por último, activos más pasivos divididos entre equis empleados. Los dos primeros conceptos se refieren a modelos

de “revenues”, y el último se refiere a un modelo de costes. De lo que nos dimos cuenta, aplicando el esquema sobre Brasil, es que sus instituciones financieras, por una serie de factores generalmente heredados del pasado, tienen una estructura de costes que está bastante lejos de ser óptima. Así que empezamos a analizar con más profundidad el mercado brasileño, los procesos de venta y la evolución de los precios.

Los que sois brasileños sabéis que hay una presión bastante fuerte del gobierno por intentar impulsar a la baja los precios de los productos financieros. Con lo cual las instituciones financieras tienen una presión muy fuerte para reducir la parte de los ingresos. Y lógicamente cuando se reducen los precios de los ingresos, baja la rentabilidad, el retorno del capital del que se ha hablado ya. La única solución que tienen entonces las instituciones es intentar buscar una mejora de la productividad. La productividad se puede mejorar mediante la productividad interna o la externa. Mejorar la productividad interna significa mejorar la tecnología, las operaciones, los procesos internos. Este no era el nicho al que me quería dedicar. Me había dedicado mucho a él en el pasado; a que los bancos mejorasen internamente. Pero a lo que me quería dedicar era a la parte externa, a la parte de captación.

El modelo que quiero explicar está basado en mejorar el coste de captación de las instituciones financieras. Además de esto, vimos que había toda una serie de pautas que estaban produciéndose en la sociedad internacionalmente, pero con más fuerza en Brasil y a las cuales no se podía dar la espalda. Me refiero en primer lugar al uso de internet cada vez mayor para buscar productos financieros. En Brasil las cifras son increíbles: hay 25 millones de búsquedas registradas en Google que tienen como palabra clave: “tarjeta de crédito”. Esto es gente que está en su casa y que no sabe cómo funciona una tarjeta de crédito y quiere aprender. Pero son gente que no ha hallado una respuesta. Además, en segundo lugar, la acomodación de las relaciones. Cada vez pasamos menos por una oficina bancaria. Solo pasamos para abrir una cuenta y si podemos evitarlo no vamos, entre otras cosas porque no nos gusta hablar de nuestro dinero. Queremos tomar las decisiones nosotros solos. Y esta tendencia en la juventud es muy fuerte. En tercer lugar, la acomodación de los productos. En los bancos ha habido una tendencia a que los productos sean muy complejos y exóticos. Pero esta tendencia se está acabando. En cuarto lugar, cambia el modelo bancario de oficinas. Las cifras en España son tremendas: el 80% de las oficinas no son rentables. Era un modelo muy extendido que estaba basado en la hipoteca. En el momento en que la hipoteca acaba, la oficina deja de ser rentable, puesto que deja de tener un volumen suficiente como para rentabilizar el espacio que ocupa en la calle. Y como la gente tampoco va... En quinto lugar, la comparación de los productos financieros es muy complicada: hay que meterse en cada institución, ver cómo funciona cada producto, homogeneizarlo, hacerlo comparable, etc. Por último, los consumidores no tienen ni idea de servicios financieros. No estoy hablando de servicios financieros como “equitis”, como

“bonos”, como “divisas” o como inversiones exóticas. Estoy hablando del producto tradicional, de cómo contratar una hipoteca, de cuál es el proceso, de cuáles son los costes, de cómo se pueden abaratar, de qué es una tarjeta de crédito, de qué es un depósito.

Este problema en Brasil es increíblemente grande, es una falta de educación financiera muy extendida. Hay un apartado en el que la educación financiera es muy buena en Brasil, que es la parte de depósitos e inversiones, por la hiperinflación que tuvieron en su momento. Esto hace que la población sea muy consciente del valor del dinero. Todo el resto es un gran desierto de desconocimiento sobre este tipo de productos. Con lo cual lo que decidimos hacer es mejorar este aspecto. Al final se trata de intentar un poco mejorar el mundo desde nuestro punto de vista.

Si se estudia la cadena de valor de los servicios financieros y si se piensa en cómo una persona compra el producto, en general la mayoría de las instituciones empiezan con la venta del producto. Después ya viene el cierre de la transacción y el mantenimiento del servicio al cliente. Pero antes de esto acontecen una serie de cosas: principalmente, la decisión del cliente. Antes iba a una oficina y preguntaba. Ahora va a su ordenador y busca en Google. Todo empieza en Google y con alguien que quiere algo, una casa, irse de viaje, etc. Lo siguiente que sucede es la búsqueda de financiación. Es el descubrimiento de la necesidad financiera. Una vez la descubres hay un proceso de “preventa”. Al cliente se le tiene que explicar cómo funciona el mercado, cómo funciona el producto, cuáles son los proveedores de la industria. Todo esto es previo a que uno entre en contacto con una empresa. Y este es el espacio que nosotros queremos ocupar. Es un espacio que está muy basado en creación de contenidos. Nosotros nos dedicamos a crear contenidos que la gente está buscando. Analizamos las demandas de búsqueda que hay en internet y creamos los contenidos para dar respuesta a esa demanda que ya existe. Sabemos por tanto que eso va a ser leído y nos dedicamos a optimizar los contenidos. Cuando el usuario viene intentando comprender los productos financieros le acompañamos en su proceso de maduración hasta que al final está listo para hacer el acto de compra. Nuestro objetivo es cubrir este espacio que actualmente está mal cubierto por las instituciones financieras.

¿Cómo lo hacemos? La solución que estamos encontrando es hacer un gran ecosistema de educación financiera, que tiene una serie de elementos. Yo creo que es muy importante diferenciar entre lo que es un producto, o una funcionalidad, y lo que es un negocio. Un producto puede ser muy bueno pero necesita un modelo de negocio en el cual esté anclado. El modelo de negocio que nosotros tenemos es un modelo de educación financiera, para ayudar a los consumidores y ayudar a las instituciones. Para hacer eso posible creamos un conjunto de productos alrededor que nos permite interactuar con los clientes potenciales. Tenemos contenidos editoriales, comparadores de precios, simuladores, una herramienta de planeamiento financiero, aplicaciones “mobile”, juegos

educativos... Todo esto crea un ecosistema en el cual aplicamos una inteligencia comercial, una inteligencia de negocio, inteligencia bancaria consistente en algoritmos de propensión, búsqueda de mejores rutas, etc. Estamos resolviendo un problema que las instituciones tienen porque su coste de captación es muy alto y no encuentran dónde está ese usuario. Ese usuario ya no está en las oficinas y están gastando sus recursos en marketing, tele-marketing y mailing con tasas de saturación muy altas y tasa de conversión muy bajas. Nosotros en cambio buscamos a ese usuario, le educamos en cómo tiene que relacionarse con los productos financieros y finalmente se lo pasamos a la institución, obviamente con su consentimiento, para que esta les dé su servicio.

El último paso es el “*go-to-market*”, cómo lo hacemos. Paso que está en relación con las recomendaciones que yo le daría a toda persona que estuviera planteándose emprender o implantar cualquier modelo de negocio. Dejando de lado los tecnicismos, el mundo está para mí anclado en tres cosas: en primer lugar, siempre hay que pensar en personas. Toda idea que se tenga, todo modelo, requiere de personas que compren o vendan esa idea. Pensar siempre en personas reales ayuda mucho, hablar con ellas, interactuar con ellas. Es muy importante pensar en esta clave. Pero también hay que pensar en las instituciones. Yo siempre comparto el máximo de información con todo el mundo, es un esquema muy americano. El español en cambio es mucho más reservado en cuanto a compartir ideas, da la impresión de que te la quieren robar. El americano es más abierto y esto ayuda mucho porque hace que se tenga un *feed-back* mucho más rápido de todas las personas. Además de esto es apasionante ver cómo las personas están dispuestas a ayudarte. La gente te pone en contacto con las personas que necesitas y tanto desde el punto de vista de desarrollo de tu negocio, como de inversores o de gente a la que le gusta tu modelo. Para mí esto ha sido de vital importancia en mi experiencia en Brasil. Apenas dos meses de iniciar el proyecto me estaba sentando con presidentes de instituciones bancarias aquí. En España lo mismo me costaba seis, siete años. Compartir cosas con todo el mundo es muy importante.

En segundo lugar está el retorno. No nos tenemos que engañar: siempre perseguimos un retorno. Uno dedica su tiempo, su esfuerzo, su inversión y su dinero para conseguir algo a cambio. Ese algo puede ser altruista, es un retorno en sí mismo, o puede ser algo que sea monetario y que busca por lo tanto un retorno a una inversión que se ha hecho. Pero ese retorno no hay que pensarlo tan solo como un retorno para uno sino también un retorno para nuestro interlocutor.

Por último, y yo creo que es muy importante, está la paciencia. Uno puede tener la idea adecuada, el modelo adecuado, pero quizá no es el momento. Hay que ser paciente y confiar. Si esto os ayuda, a quienes os está costando emprender y os estimula a continuar esforzándoos, seguid con el empeño. Para mí ha supuesto un cambio de vida brutal, me

siento lleno todos los días cuando me levanto. Ocurre un fenómeno bastante curioso. Se dice que si no te levantas a las tres de la mañana pensando: qué diablos estoy haciendo con mi vida, es que algo estás haciendo mal. Tienes que levantarte con ganas de vomitar a las tres de la mañana pensando que qué locura estoy haciendo a mis treinta y cinco años. Muchas gracias a todos.

Marina Dolabella Dubal, comentarista-líder brasileña

Buenos días. Me ha gustado mucho escuchar palabras como espontaneidad, felicidad, creatividad y libertad en todas las ponencias. Y escuchar que el activo más importante es el capital humano. Quisiera saber a través de las experiencias de todos nosotros cómo afectan las inversiones en las empresas mirando sobre todo a las personas que trabajan en las mismas. Es necesario un ambiente estimulante para que surjan la creatividad y la innovación. En los momentos de crisis que vivimos debemos esforzarnos más en pensar cómo ser innovadores en la práctica. Y pensar en hacer inversiones no solo de recursos sino también con nuestro tiempo, porque a menudo parece que no tenemos tiempo para nada. En relación a la innovación es asimismo muy importante no solo el producto final sino que quizá lo más importante es el camino que uno hace en una dirección nueva. Esto es lo que realmente nos hace progresar. Muchas gracias.



Ponencia 3. El futuro: innovación y emprendimiento

DEBATE

Ramiro Gómez López, becario-líder argentino

Buenos días. Quisiera aprovechar mi intervención para hacerles llegar mi caso. Creo que con respecto a la innovación no hay que partirse la cabeza pensando o inventado algo muy diferente, ello implica mucho tiempo y dinero. Y los pequeños emprendedores jóvenes, aunque tengan dinero, no lo quieren invertir todo, y lo que prefieren es utilizar su tiempo y las capacidades que tienen. Pero creo, insisto, que no hace falta tener ninguna idea maravillosa. Se puede hacer lo que muchos otros hacen, solo que hay que hacerlo mejor. El ejemplo más claro está en China. Yo vivo en China y cuando he planteado ideas originales la respuesta ha sido la de por qué complicarse tanto. Basta con hacer bien lo que otros ya hacen y utilizar las ventajas comparativas. Esto es lo fundamental. Para comenzar no hace falta mucho más que esto.

Mi conclusión es la siguiente. Fíjense en la red de contactos que tienen, en las personas que tienen cerca y confíen en ustedes. Fíjense en dónde pueden llamar a la puerta para presentar un proyecto o una idea, que sí que tiene que tener algo de interés y una mínima diferencia que se pueda agregar. No hace falta tener mucho dinero. Este es el modo de empezar. Después, cuando se llega a un cierto nivel de desarrollo empresarial en el que ya se entra en competición con empresas más grandes, entonces sí que llega el momento de innovar. Creo que emprender proyectos enormes tipo Google no es factible de inicio para personas como nosotros. Por tanto les aconsejo, desde mi propia experiencia, empezar desde pequeñas cosas. Tengan en cuenta que en el mundo en el que vivimos, con las millones de personas que hay, no es poco tener una buena red de contactos, confiar en las personas que tenemos cerca y pensar un poco. Son elementos con los que, si nosotros les añadimos un poco de ganas y un poco de empuje, no hace falta mucho más. Gracias.

Jhonny Cerezo, becario-líder boliviano

Quería hablar de mi idea de emprendimiento que es similar a la que se acaba de expresar: no hay que complicarse demasiado. Al principio sí que me complicaba y pensaba en qué idea podía tener para crecer, buscaba como se dice las necesidades de los demás. Pero finalmente me lancé con una idea que ya estaba en el mercado, procuré mejorarla dándole valor agregado. Eso es lo que hice para empezar. Ahora me encuentro en una etapa en la que ya he desarrollado una serie de servicios de ingeniería relacionada con el tratamiento de agua, pero necesito crecer técnicamente más. Me he puesto a trabajar en paralelo para una compañía porque necesito seguir mejorando, necesito conocimiento que no puedo obtener de forma particular y además así puedo ampliar mi agenda de contactos, siempre

comportándome éticamente. Se trata de una situación en la que ganamos todos, gana la compañía para la que trabajo y gano yo.

La pregunta que haría es la de cómo mejorar el sistema del emprendimiento. En Bolivia la mayor parte de los emprendedores son personas con poca formación o bien personas que ya tienen bastantes años de experiencia y que con determinada edad deciden retirarse de su empresa, tienen suficiente capital e inician un emprendimiento. Pero siendo joven y teniendo conocimientos, emprender es un poco complicado.

Sergio Furio, fundador y CEO de bankFacil

Respondiendo a ambas intervenciones que afirman que para emprender no es necesario montar un macro-modelo totalmente disruptivo, estoy completamente de acuerdo: se puede emprender sin ser demasiado innovador sino haciendo las cosas mejor. Pero la verdad es que en general, lo que a mí al menos me gusta ver ante una persona con mucho talento, es que no hace algo que ya se conoce sino que quiere cambiar el mundo. Esta gente me enamora y me hace que me embarque con ellos.

Acerca del interrogante de cómo emprender, el caso de España es relevante porque hay poco emprendimiento. El esquema que hay es más el de trabajar para una gran empresa o para una gran corporación. Mientras que en Brasil el porcentaje de brasileños que emprenden es mucho mayor. Pero son comparaciones un poco engañosas. Aquí en Brasil el emprendedor está poco formado mientras que la persona muy formada emprende poco. Para mejorar y apoyar el emprendimiento hay que trabajar desde las escuelas, las universidades y en este tipo de foros. Yo estoy muy acostumbrado a ver universidades y escuelas fomentando un perfil corporativo que se necesita, sí, pero debería haber más apoyo educativo y divulgativo que fomente un rol emprendedor. Es sobre todo necesario en tiempos de crisis porque la gran empresa tiene un problema, que es el de la necesidad de dar un retorno al capital lo más inmediato posible. Los jóvenes la mejor inversión que tenemos es nuestro tiempo y por lo tanto la posibilidad de un retorno que no tienen porque ser tan a corto plazo. Pero insisto, la formación y la educación es muy importante para fomentar ese espíritu.

Mario Ruiz-Tagle, country manager Brasil de Iberdrola

Quería hacer un par de comentarios. En primer lugar transmitirles un mensaje: nunca se miren las turbinas que están debajo del agua cómo tan grandes y como imposibles. Los grandes proyectos que ha orquestado Iberdrola, y me refiero sobre todo al de carácter submarino, surgen de repensar las turbinas que aprovechan el viento. Cuando uno observa la tecnología básica, el gran desarrollo tecnológico de esta turbina es el de la transmisión de

la energía al continente. Es un gran desafío plantearse que la inmensidad no nos puede limitar.

Mi segundo comentario quiere hacer referencia al consumo de energía de los emprendimientos. En el emprendimiento por cuenta propia se llega a un momento en el que se tiene perfectamente diseñado el concepto, la demanda que se quiere atender. A continuación viene un gran derrotero, donde la agenda de contactos toma precio, que consiste en buscar la financiación que permita convertir la idea en realidad. Sobre esto, comparativamente tiene una gran ventaja el emprendimiento que se realiza en una gran empresa, que tiene un presupuesto y un foco estratégico. Pero en todo caso es muy importante no decaer porque uno no pueda desarrollar su idea o porque tal vez en una empresa no vaya a poder lograrlo. Lo importante es tener la visión para desarrollar nuevos proyectos.

Becario-líder argentino

Me gustaría problematizar lo que aquí se ha dicho, bajo el título de la mesa: la innovación y el emprendimiento como elementos esenciales de transformación de la realidad. Si algo es esencial es inmutable, no cambia, por lo que hay una contradicción en los términos. Más allá de esto quiero preguntar qué es la innovación y qué es el emprendimiento. La innovación podría definirse, como aquí se ha expuesto, como la transformación más la herencia de los componentes históricos que conforman una cultura. El emprendimiento por su parte se puede entender como una experiencia, pero tampoco quedó clara su definición.

Por lo demás, la cuestión de la transformación de la realidad es compleja. Se pueden discutir los paradigmas existentes hasta el momento. Un paradigma hegemónico es el neoliberalismo al cual se le opone el “monstruo” de los comunismos o los socialismos realmente existentes. Pero yo creo que hay que repensar el papel del Estado, los mercados y la empresa privada. La pregunta es cómo construir una nueva sociedad en la cual la vida humana sea más importante que el capital. A esta opción yo la llamaría “comunitarismo sustentable”, que se aleja de los dos paradigmas mencionados. Si se me permite voy a citar un texto del uruguayo Eduardo Galeano, de la obra *El hombre que enseñaba aprendiendo*: “En el año 2009 el gobierno de Brasil pidió disculpas a Paulo Freire. Él no pudo agradecer el gesto porque llevaba 12 años muerto. Paulo había sido el profeta de una educación solidaria. En sus comienzos daba clases bajo un árbol. Había alfabetizado a miles y miles de obreros del azúcar en Pernambuco para que fuesen capaces de leer el mundo y ayudaran a cambiarlo. La dictadura militar lo metió preso, le echó del país y le prohibió el regreso. En el exilio, Paulo anduvo mucho mundo. Cuando más enseñaba más aprendía. Hoy 340 escuelas brasileñas llevan su nombre”. Larga vida a Paulo Freire y a todos los Paulos Freires que hay en América Latina.

Daniel Abugattás, expresidente del Congreso del Perú

Se ha tocado un tema que muchas veces no queremos abordar. Y es que muchas veces nos vamos de un extremo a otro, de una economía absolutamente centralista a una economía absolutamente liberal. Por otro lado está la cuestión de enseñar aprendiendo y aprendiendo a enseñar. Yo tuve la oportunidad de seguir una especialización en Japón y cuando pregunté a los maestros japoneses cuál era la mejor forma de aprender me respondieron: enseñando. Cuando sabes enseñar es que estás aprendiendo. Y esto realmente marcó mucho mi vida.

Ahora, cuando en América Latina vemos lo que ocurre en Asia nos preguntamos cuál es el secreto de los asiáticos. Crecen a cifras impresionantes y están transformando el mundo. He tenido hace poco la oportunidad de recorrer algunos países asiáticos y encontré un común denominador. En la economía liberal de mercado abierto el principal protagonista resulta que es el Estado. Entonces, cuando en América Latina nos dan lecciones de que la única alternativa es que el Estado se minimice y se reduzca se me presenta una duda enorme. Una duda relacionada con nuestras limitaciones —hablo de la experiencia de mi país— que tenemos en términos de educación, de financiamiento, de capacitación, de capital humano y de favorecer el emprendimiento. La pregunta se debate entonces en hasta qué punto tiene que participar el Estado.

Wilmar Gómez, becario-líder colombiano

No quería dejar que se cerrase este espacio sin compartir con ustedes el siguiente interrogante. En el año 2002 formaba parte del Consejo Académico de la universidad y buscábamos apoyo en diferentes instituciones del Estado para impulsar el emprendimiento y la creación de empresas. Formé parte del programa de jóvenes emprendedores exportadores que tenía el Ministerio de Comercio Exterior en la región central de mi país, Colombia. Pero este tipo de ofertas institucionales no lograban llegar realmente a las necesidades de apoyo que requerían los estudiantes en las universidades. Se decidió entonces crear la Corporación empresarial de jóvenes emprendedores al mismo tiempo que impulsábamos la creación de la incubadora de empresas para esa región como una iniciativa del Estado. Esto fue en 2002.

Diez años después, tras liderar muchos proyectos en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, en alianzas público-privadas, en alianzas con la iglesia y otro tipo de instituciones, trabajando a menudo en zonas de conflicto, resulta que muchos de estos proyectos han tenido que cerrar. Y es que los conflictos políticos institucionales no permiten generar la oferta adecuada de emprendimiento para llevar el país adelante. Creo por tanto que el debate central radica en cómo construir instituciones que respondan a lo que la gente quiere. Entonces, las preguntas son estas: ¿cómo se puede

traducir el esfuerzo de organizar este Encuentro para salir de aquí con realidades? ¿Qué papel podemos jugar en el momento histórico que viven nuestros países para seguir apoyando el emprendimiento? ¿Cómo apoyar los proyectos que estamos liderando algunos desde hace diez años de construcción y fortalecimiento institucional?

Creo por ejemplo que Iberdrola podría ayudar a Colombia a captar empresas que trabajan en Latinoamérica para que entrasen en nuestro país y contribuyesen a consolidar la paz. También pueden contribuir a ello la Fundación Carolina y el Banco Santander. Nuestra sociedad necesita aprender de las transformaciones que ya han realizado países como Brasil, Argentina o Chile. Hay que tener en cuenta que superar las secuelas de la violencia que ha vivido Colombia va a costar muchos años. Pero desde luego que la paz en Colombia es rentable institucionalmente, empresarialmente y socialmente, para los colombianos y para todos nuestros vecinos. Quería pues, hoy que además es el Día Internacional de la Paz, invitarles a sumarse a la construcción institucional y de confianza que Colombia necesita, algo que por cierto va más allá de lo puramente económico. La construcción institucional, el emprendimiento institucional podría decirse, se logra gracias al apoyo de entidades como las que han organizado este Encuentro. Gracias.

Daniel Abugattás, expresidente del Congreso del Perú

La situación descrita la comparten tanto Colombia como el Perú. La solución que se logró en el Perú puede resumirse en tres etapas. Primero, una convocatoria a todos los partidos políticos y las fuerzas vivas de la sociedad —organizaciones gremiales, públicas, privadas, sindicatos, ONG, universidades, etc.— a una unidad, la unidad nacional por la paz, que quiere decir contra la violencia en todas sus formas. Nos sirvió bastante y estamos muy cerca de tener plena coincidencia o, por decirlo de otra manera, escasez de discusiones, cuando se toca el tema de la lucha contra la violencia. Ahí no hay color político y tenemos todos la misma camiseta. Esto no significa que no existan críticas, pero coincidimos en la meta que nos hemos planteado. Ello llevó a una siguiente etapa de proponernos la reconciliación nacional. Esta es la etapa más difícil y en la que más nos estamos demorando. Se trata de hacer un esfuerzo sincero desde todas las instancias del gobierno y de la administración, del poder ejecutivo, del poder legislativo y de la sociedad civil. La última fase consiste en aplicar las indispensables reparaciones. El daño causado por la violencia terrorista tiene que ser reparado. Y aquí el rol del Estado es crucial.

Mario Ruiz-Tagle, country manager Brasil de Iberdrola

Como chileno tengo que decir que también hay coincidencias con los casos de Colombia y Perú. La pacificación es un tema tremendamente profundo en una sociedad que llega a niveles de división grandes. En el caso de Chile han pasado muchos años, pero todavía

sigue habiendo brotes de violencia. La reconciliación es el elemento que permite claramente poner sobre la mesa las diferencias que hubo en el pasado y avanzar como país, como sociedad y como nación. El reto de las empresas para contribuir a generar espacios de desarrollo en zonas de conflicto es un desafío enorme. Pero es igualmente importante crear un ambiente en el que participen todas las personas desde los proyectos más básicos, como por ejemplo las fábricas de pan, creando desde ahí las condiciones de construcción de un tejido empresarial y anticiparse al futuro. El gran desafío de países como Colombia, Perú, Chile, Argentina o Brasil es el de mirarse como sociedad y cultura y darse cuenta de sus posibilidades. Emprender no significa a partir uno solo, innovar tampoco es la actividad de un ermitaño. Las redes y contactos que establecemos en espacios como este en el que nos encontramos son precisamente los que generan las condiciones para el desarrollo del futuro.



Ponencia 3. Debate



Visita cultural. Salvador de Bahía

PONENCIA 4. EDUCACIÓN Y CULTURA: VALIOSAS Y RENTABLES

Jesús Andreu, director de la Fundación Carolina

Buenos días a todos y bienvenidos a esta cuarta ponencia dedicada a la educación y la cultura. Permítanme unas palabras acerca de estos elementos antes de que les presente a los ponentes que hoy nos acompañan. La educación y la cultura constituyen los factores sobre los que se erige el valor moral y artístico de las sociedades, su soporte subterráneo, a veces invisible, pero en el que descansan sus ideales y por lo que estas serán recordadas. Al tratar ambos elementos de forma unida se recupera el concepto de “paideia” de la Antigua Grecia, en virtud del cual la instrucción se basaba en una pedagogía cívica que hacía de sus miembros ciudadanos en el pleno sentido de la expresión. Cicerón, el jurista y filósofo romano que introdujo la expresión “cultura” en el terreno de las humanidades, se refería en este sentido al “trato que hay que a dar a los niños para que se conviertan en hombres”.

Una vez asentado este presupuesto creo que hay que detenerse en dos reflexiones que afectan a la consideración de la educación y la cultura en la actualidad. En primer lugar, hay que tener en cuenta que estos dos elementos, la educación y la cultura, forjan nuestras capacidades básicas y se hallan en el núcleo de la construcción de nuestra identidad, tanto en el plano individual como colectivo. En segundo lugar, hemos de ser asimismo conscientes que sus frutos no son tan inmediatos como los que puedan resultar de otras actividades humanas más pragmáticas, aunque en general el recto desarrollo de estas hunde sus raíces en el cimiento que la educación y la cultura nos proporciona. Se trata como suele decirse de bienes intangibles y no instrumentales, pero con efectos muy visibles en nuestras costumbres y al cabo también en el crecimiento económico de las naciones. No hay que olvidar que la educación y la cultura forman parte imprescindible de la definición del desarrollo humano y que el premio Nobel de Economía de origen indio Amartya Sen incorporó el ámbito cultural a sus propuestas teóricas, asociándolo al principio de la libertad de elección.

Por otra parte, no debiera perderse de vista el apoyo que la educación y la cultura reciben de la iniciativa privada, empezando con la labor de las industrias editoriales, donde, es preciso recordar, se fabrican los manuales escolares y los libros de texto. Sin embargo, resulta evidente que el asentamiento de un bagaje cultural sólido requiere de tiempo y sobre todo de un esfuerzo continuado. El efecto que nos produce la lectura, la contemplación de un lienzo o, en el estricto campo de la educación, la comprensión de una teoría científica, sigue sus propios ritmos. Requieren de una preparación necesaria para su disfrute y comprensión y ello tan sólo se adquiere con rigor, esfuerzo y paciencia. Estarán de acuerdo conmigo en que estos esfuerzos merecen la pena: la emoción artística que sentimos ante

obras que nos impactan se multiplica y gana en sutilidad cuando aparece filtrada a la luz de la razón y el conocimiento.

Lo deseable, es más, lo indispensable desde la perspectiva de cualquier enfoque civilizado, es que desde la infancia toda persona pueda acceder a una formación básica y esté, en el mejor de los casos, con disposición para impregnarse de los saberes humanísticos y científicos acumulados en la Historia, a fin de poder hacer uso de ellos en su vida profesional y personal. Este enriquecimiento revierte en beneficio del conjunto de la sociedad, ya que esta no avanza sin que lo hagan sus miembros, ciudadanos dispuestos a mejorar y superarse. Ahora bien, siendo esto importante creo que la clave de la educación está en el aprendizaje del criterio, es decir, en el saber discernir, decantarse, escoger e identificar nuestra vocación de futuro. Complementando a esta formación elemental —básica para comportarnos con urbanidad, civilizadamente—, los enormes avances que se suceden en el mundo de hoy, derivados de la investigación científica y, precisamente, de la innovación, hacen necesario que la sociedad reciba ofertas de formación continua, a la que cualquiera de nosotros pueda reengancharse a lo largo de la vida. Tal es el sentido de los estudios de postgrado, los cuales en un principio estaban orientados a la especialización en determinadas áreas de conocimiento, pero que hoy también están al servicio de quien quiera ponerse a la altura técnica —tecnológica, podría decirse—, del presente.

Si damos un último salto cualitativo, hemos de hablar de la educación del liderazgo, cuyo principal objetivo —además del de las destrezas resolutivas y de gestión que todo líder requiere—, puede cifrarse en la adquisición de la virtud ética de la ejemplaridad y la aspiración a la excelencia que siempre la acompaña. Desde luego la cantidad de interrogantes que suscitan estas cuestiones no nos permiten dar nada por definitivo. Es sabido que algunas figuras intelectuales, como George Steiner o el escritor Peter Esterhazy, ponen reparos acerca del alcance de los factores culturales sobre la ética individual. Sin embargo, muchos somos los que, acaso por ser demasiado optimistas, creemos que el comportamiento ejemplar de las élites, ya procedan del mundo de la empresa o de la esfera pública, tiene la capacidad de producir un “efecto contagio” en la sociedad que, a la larga, se traduce en el establecimiento de relaciones de mutua confianza. Y bien sabemos que la crisis de confianza está en la médula de la incertidumbre económica que vivimos actualmente. La Fundación Carolina lleva años trabajando precisamente en estas dos dimensiones que he mencionado —los estudios de postgrado y la formación del liderazgo— contribuyendo a su vez a la construcción de un espacio iberoamericano del conocimiento desde el que se consolide una red profesional que comparta habilidades, sensibilidades y percepciones más allá de las fronteras.

La ponencia que me dispongo a moderar cuenta con unos perfiles de alto nivel que van a hablarnos —con un amplio conocimiento de causa y desde experiencias muy

distintas—, de las tendencias hacia las que apunta la evolución de la cultura y la educación. Vaya por delante mi agradecimiento a su amabilidad por aceptar la invitación a participar en este Encuentro. En primer lugar nos acompaña Jesús Gracia Aldaz, secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Gobierno de España. Diplomático de formación, ha ocupado entre otros cargos el de director general del Instituto de Cooperación Iberoamericana y el de secretario general de la Agencia de Cooperación Internacional. Fue embajador de España en Cuba entre los años 2001 y 2004. Entre sus responsabilidades actuales están la de la dirección, ejecución y evaluación de la política exterior para Iberoamérica, y la de la coordinación de la acción cultural exterior española.

También nos acompaña Esteban Bullrich, ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, quien en sus inicios fue también un joven líder becado por la Fundación Eisenhower. En 2001 comenzó su carrera política como asesor parlamentario. En 2005 fue elegido diputado nacional, labor a la que en 2008 puso un paréntesis de seis meses, cuando presidió el Ministerio de Desarrollo Social de Buenos Aires. En esta ciudad dirige desde 2010 el Ministerio Educación, destacando por su firme compromiso de erradicación de las drogas de las escuelas, así como por su interés en informatizar las aulas. Asimismo se distingue por luchar contra los adoctrinamientos que se esconden detrás de determinadas teorías pedagógicas y que probablemente constituyen el mayor peligro al que se enfrentan profesores y alumnos.

También está con nosotros Manuel de la Cámara, embajador de España en Brasil. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense y en Dirección de Empresas por ICADE, ingresó en la Carrera Diplomática en 1974. Ha ostentado numerosos cargos en el Ministerio de Asuntos Exteriores, como la subdirección general de Relaciones Económicas Bilaterales con Países no Europeos o la jefatura de la Oficina Económica y Comercial de España en Washington. Ha sido asesor del secretario de Estado para la Unión Europea, y director general de Seguridad y Desarme y de Política Exterior para América del Norte. En 2000 fue nombrado embajador de España en Turquía y Azerbaiyán. A continuación hablará Afrânio Pereira, director de gestión de convenios comerciales y proyectos especiales de Santander Universidades en Brasil, quien nos ilustrará acerca de los engarces que existen entre el sector financiero y la universidad, tema que conoce bien habida cuenta del gran número de iniciativas y fecundos programas que se han lanzado desde su departamento. Seguro que desde su experiencia de más de quince años en el Banco del Estado de Sao Paulo y su formación de contable aportará un contrapunto interesante en relación a los temas de esta Ponencia. Por último, de acuerdo con la dinámica que están siguiendo estas ponencias, el joven líder periodista Alfredo Dillon, subeditor y redactor en el suplemento de Educación del diario *Clarín*, ejercerá el papel de comentarista de la mesa. Sin más que

añadir, cedo la palabra al secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.

Jesús Gracia, secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación del Gobierno de España

Buenos días. Estoy encantado de estar en esta mesa de expertos sobre educación, junto a más de 120 líderes iberoamericanos. Decía el escritor mexicano Jorge Volpi que él se dio cuenta de que era latinoamericano paseando por las calles de Salamanca cuando estaba disfrutando de una beca. Y ahí se dijo: ¿qué es lo que hago yo aquí? Soy un mexicano que vaya donde vaya me llaman sudamericano, me dicen que tengo que bailar salsa aunque en México no he bailado salsa en mi vida, y me encuentro en que todas las fiestas a las que voy la mayoría de los amigos son argentinos, brasileños, colombianos o españoles. Volpi se dio cuenta de esa latinoamericanidad o más bien iberoamericanidad y escribió un libro, *El insomnio de Bolívar*, que vuelve un poco del revés lo que son las ideas tradicionales sobre América Latina.

Por su parte, el príncipe de Asturias decía hace poco en Washington que España es una “nación americana”. Es cierto que a nuestros socios europeos les suena un poco extraño. Pero somos una nación americana desde nuestro origen como nación. La nación española se crea cuando empieza a mirar al Atlántico e incorpora la América Latina de hoy día. Juntos formamos Iberoamérica. Iberoamérica constituye una red de contactos, de intercambios, de intereses, de formas de ver el mundo, que es difícil de explicar porque somos países muy distintos. ¿Cómo es posible que, siendo tan disímiles e incluso habiendo entrado en conflictos a veces, se nos considere como una unidad? Es una realidad porque cuando en un país asiático o en Estados Unidos dos personas de este espacio se encuentran en una empresa, en un trabajo o en una embajada, hay en seguida una afinidad de compañerismo.

Hay muchos factores que pueden explicar esto: las lenguas, que posibilitan que nos entendamos y nos sintamos cercanos; una cierta sintonía y simpatía, y también algunos problemas comunes. Por ejemplo, en relación al tema de esta mesa, la educación, hace dos semanas se celebró la Conferencia de ministros de Educación y Cultura de Iberoamérica, preparatoria de la Cumbre de Cádiz. En la Conferencia, escuchando hablar a los ministros, reparé en cuestiones que son obvias. En el caso de Iberoamérica no hay nadie que desde la creación de las repúblicas latinoamericanas haya dicho que no quiere educación para sus pueblos. Desde Sarmiento, que fue el gran educador, a Pedro Henríquez Ureña de República Dominicana, o el mexicano Vasconcelos, etc., todo pensador latinoamericano ha afirmado que la forma de sacar a sus pueblos de la ignorancia y del atraso era por la vía de la educación. Esto ya se decía en el siglo XIX. En el siglo XX se vivieron revoluciones y se

experimentaron distintos cambios de gobierno. Y actualmente seguimos con problemas en la educación. Entonces, ¿cómo es posible que siendo conscientes históricamente, políticamente, de la importancia que tiene la educación para el progreso y para la mejora de nuestros países no seamos capaces de hacerlo bien?

Hay una serie de elementos que los ministros, los gobiernos, pero también los líderes tienen que pensar. Pero sobre todo hay que actuar. No se puede seguir dando vueltas a formas antiguas de ver las cosas. En el caso de España ha habido en los últimos años alrededor de seis o siete reformas educativas. Y precisamente ayer se presentó en el Consejo de Ministros una nueva reforma educativa en la que lo fundamental es evitar el matiz ideológico. El objetivo es que la educación sea práctica, algo que sirva a los ciudadanos como instrumento de progreso, de movilidad social y de cambio. En España ha ocurrido algo que nos ha sobrepasado. En la época de Franco, que era una dictadura y no es una época bien recordada, hubo sin embargo una eclosión universitaria que de hecho data de los años sesenta y setenta. Pero más adelante los españoles nos hemos quedado atascados en diferencias, en desencuentros, consecuencia de lo cual las universidades españolas siguen sin estar entre las mejores del mundo. Sí que lo están, paradójicamente, las escuelas de negocios. Por eso me alegro que esta iniciativa de la Fundación Carolina haya generado tanto interés entre tantas personas. Porque una forma de vernos en el mundo y una forma de trabajar es hacerlo juntos y por afinidades. Y los países iberoamericanos tenemos esas afinidades y la capacidad de trabajar juntos en el mundo. ¿Por qué nuestras universidades no están entre las mejores? Seguramente tengamos muchos problemas pero también hay que tener en cuenta que los que hacen los *ranking* y las valoraciones, quienes establecen los criterios y los parámetros, no están en nuestra comunidad. Deberíamos estar entre ellos y quiero subrayar que los programas de Banco Santander están realizando una gran labor en este sentido.

Asimismo, ante los desafíos que tenemos por delante, hemos de percatarnos que estamos en un momento de oportunidad, cuando América Latina ha pasado de estar en malos momentos, por inseguridad y falta de democracia, a ser una tierra de oportunidades, a tener el 10% del PIB mundial y aproximadamente el 10% de la población mundial, y a ser un continente que se reafirma a través de sus propios procesos de integración. Además, también es atractiva para otras zonas del mundo, para Estados Unidos, para Asia y para Europa. Es un continente que tiene una posibilidad de dar un enorme salto aprovechando su crecimiento, las exportaciones y las capacidades que tiene. Dada esta circunstancia, la educación universal y el acceso a la cultura de calidad no solamente constituyen unos derechos básicos sino que también son la garantía de la igualdad de oportunidades, de la libertad individual y de la movilidad social basada en el criterio de la meritocracia.

Desde la perspectiva de la cooperación española, y aquí hablo de una de las áreas en las que trabajo, colaboramos con América Latina desde hace años. Nuestra cooperación, a diferencia de la de otros países europeos, ha destinado más del 50% de sus recursos a América Latina, mientras que otros países ponen el énfasis más en África o en países asiáticos. Este esfuerzo ha significado una transferencia de recursos de más de 50 mil millones de euros en los últimos veinte años. Las regiones prioritarias han sido las de Centroamérica y las de la región andina. La cooperación ha sido importante también por la creación de redes, por la creación de encuentros, por la creación de una forma conjunta de ver las cosas y de afrontar los problemas. Dentro de los programas de la cooperación, la educación y la cultura han sido elementos básicos de la colaboración. Por ejemplo, estamos colaborando con el Ministerio de Educación de Bolivia a través de los programas de apoyo presupuestario para la extensión de la educación básica a todo el país. También colaboramos con universidades y con prácticamente todos los ministerios de Educación de América Latina.

En España, como saben, estamos en un momento de restricción presupuestaria. Se está haciendo frente a excesos de años anteriores y a una necesidad radical de recorte del déficit público. También estamos ante unos problemas que algunos países del continente afortunadamente ya tienen superados y que nosotros tenemos ahora: la gestión de la deuda externa. El trabajo del gobierno se centra en reducir de una forma rápida esta deuda a fin de volver a arrancar y seguir creando empleo, trabajo y riqueza, sobre unas bases más sólidas. Esto tiene unas consecuencias directas sobre el gasto público, y una parte importante de este gasto es el destinado a cooperación para el desarrollo. Se ha pasado de unos años en los que España llegó a un 0,5% del PIB en Ayuda Oficial al Desarrollo, lo que términos monetarios significa 5 mil millones de euros, a una fase en la que se ha declinado, reduciendo la cifra del compromiso. Pero precisamente mediante la educación y la cultura tenemos una oportunidad de pasar de una cooperación basada en la transferencia de recursos a una cooperación basada en la transferencia de conocimientos y más que en la transferencia, en el intercambio de conocimientos. Iberoamérica constituye una de las áreas de conocimientos más homogéneas en el mundo y estoy seguro de que vamos a ser capaces de aprovechar aquellas oportunidades en las que tenemos mucho que ganar y trabajar juntos para avanzar en el desarrollo de la región. Así lo queremos demostrar en la próxima XXII Cumbre que tendrá lugar en Cádiz el 16 y 17 de noviembre. Muchas gracias.

Esteban Bullrich, ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires

Buenos días. Voy a tratar de mostrarles dónde estamos en Argentina, aunque no solo en Argentina. He tenido la oportunidad de visitar Brasil, Ecuador, Chile y Perú, ver lo que están haciendo ellos en educación y comprobar que la situación no es muy diferente. Les

doy algunos datos. Solo el 8% de la población argentina obtiene un título universitario. El 20% de la población argentina de 18 años está en situación de pobreza y de ese 20% solo un 1% va a obtener un título universitario. Hace falta una revolución educativa. El statu quo está destrozando la posibilidad real de progreso como país pero creo que también como región. Estamos en una región rica en recursos naturales, geográficamente unida, con dos lenguas afines. Pero seguimos teniendo un problema serio de falta de equidad y de igualdad de oportunidades. Tenemos que resolverlo y no tenemos tiempo que perder. La generación joven es la que tiene que continuar el progreso. El equipo que se está formando en las aulas de nuestros sistemas educativos tiene que ser mejor que el de nuestra generación. Tiene que saber jugar mucho mejor que nosotros.

¿Cuál es el problema? Uno recorre escuelas en los distintos países de la región y en general ve un panorama muy similar que es aburrido. Hay aburrimiento en los docentes, hay aburrimiento en los chicos, y ese aburrimiento genera abandono. Ahora, ¿de quién es la culpa? Yo creo que de la clase política, de los ministros y presidentes que nos contentamos con que los chicos estén dentro de un edificio que se llama escuela y no nos importa demasiado si aprenden. En el pacto implícito que un padre y una madre hacen con el gobierno cuando llevan a su hijo a una escuela, durante un periodo de doce años, se solicita al gobierno —que proporciona una educación gratuita— que cuando salga tenga la oportunidad de ser un ciudadano libre con capacidad de razonar por sí mismo, de generar ideas propias, de debatirlas y de expresarlas. Pero ese pacto no lo estamos cumpliendo. No lo cumplimos porque dentro de doce años los políticos no seremos los mismos y por eso no nos importa. Entonces hace falta esa revolución. Pero la revolución no puede venir solamente de gente que se haya dado cuenta de esto. Tiene que hacer partícipe a toda la sociedad y tiene que ser una revolución que tome a la educación como un proceso de por vida. No solamente que incluya a la familia como parte del proceso educativo de sus hijos, sino a la familia como una entidad que también tiene que ser educada de por vida.

En Argentina hay mucho desempleo en población mayor de 45 años. Los dos grandes sectores de desempleados son los menores de 25 años y los mayores de 45. El problema con los mayores de 45 es que sus conocimientos no les permiten seguir en el mercado laboral y tienen que actualizar sus conocimientos o cambiar de rama porque la industria en la cual trabajaban fue transformada por los avances tecnológicos. Y también ellos necesitan educación. Es obligación del Ministerio de Educación ocuparse de esa madre y de ese padre que tienen ese problema de falta de conocimientos. Por eso la revolución tiene que salir del eje “alumno de seis a dieciocho años” y pensar en la sociedad en su conjunto.

Las partes involucradas en el sistema tienen resistencia al cambio. Unos son los sindicatos docentes. Yo tengo 17 sindicatos docentes en la ciudad de Buenos Aires. Me

tengo que sentar a negociar con 34 personas porque generalmente vienen dos por gremio. En su mayoría quieren una mejor educación. El principio rector del funcionamiento de los sindicatos es defender los derechos de los docentes y esto ha hecho que el sistema se centralizara durante mucho tiempo en la figura del docente y no en la del alumno. Se centralizó en aquel que da el conocimiento y no en el que lo recibe. Pero necesitamos saber si el que lo recibe lo está recibiendo de verdad.

No sé si los informes PISA constituyen la mejor evaluación para saber en qué lugar nos encontramos. Creo que es mejor que cada país tenga su propio sistema de evaluación porque seguramente los conocimientos genéricos y globales que se evalúan son importantes, pero también son importantes los conocimientos locales. El perfil educativo es diferente en la etapa de secundaria si uno vive en una región de montaña que si vive en la ciudad de Buenos Aires, necesita ser distinto. Pensar en estos perfiles es una tarea a la cual hay que dedicarle mucho tiempo; además hay que actualizarlos.

La revolución de la que hablo tiene un contenido: que los jóvenes que salgan de secundaria, de la escuela media, sean capaces de procesar ideas, que sepan analizar información y separar lo relevante de lo que no es relevante, que generen sus propias ideas, que tengan la elocuencia oral y escrita para expresarlas, que sean capaces de tener una mirada global de los problemas, que conozcan la interacción que en este mundo global tienen los distintos países, que conozcan también la importancia de las regiones, que sepan trabajar en equipo, con otros, y escuchar a otros. Son cualidades que hoy se demandan.

Otra cuestión muy importante es la de cómo comunicar la situación en la que estamos. En Argentina ahora está empezando a repetirse que más de la mitad de los chicos no terminan secundaria. Pero hay que ir más allá y tiene que salir a la luz que más de la mitad de los que terminan no comprenden textos, y tenemos que repetir que menos de uno de cada diez va a llegar a tener un título universitario. Tenemos que trabajar en conjunto para convenir cómo mejoramos, involucrándonos todos e involucrando a las familias. ¿Y cómo las involucramos? Hay buenos ejemplos en Brasil. En Río de Janeiro, la Secretaría de Educación les da a los padres una revista mensual, muy breve, que les dice cuáles son los contenidos mínimos que su hijo debería aprender durante ese mes. De esa manera el padre puede también trabajar para comprobar si el chico está aprendiendo lo que necesita aprender. Y si no es así, puede plantearlo ante la escuela y también ante la Secretaría de Educación. Hay padres que no pueden leer la revista, no la comprenden. A esos padres se les da la oportunidad de aprender y de terminar la primaria o la secundaria, según el caso. Este ejemplo lo estamos replicando en la ciudad de Buenos Aires y estamos trabajando con los docentes directamente. Con los sindicatos trabajamos los acuerdos generales de salarios o de políticas educativas. Pero en el trabajo diario trabajamos directamente con los docentes.

Cuando asumí el cargo de ministro en Buenos Aires decidí, tras discutirlo con mi mujer, darles el número de celular a todos los docentes de la ciudad de Buenos Aires. Son 50 mil. Recibí al principio llamadas con insultos, muchas, porque no les pagábamos, porque no funcionaban las computadoras, etc. Cuando respondía diciendo que era el ministro había un silencio, se disculpaban y me exponían su problema. Cuando en las dos primeras semanas se resolvieron unos 40 o 50 casos “la bola comenzó a rodar” como se dice en Buenos Aires. Se corrió la bola de que el ministro atendía al teléfono y resolvía problemas. Y pasaron dos cosas. Primero, los docentes tuvieron acceso directo a alguien que creían que les había abandonado y que ahora se preocupaba por su problema. Yo les digo que dejaré de ser ministro algún día pero que ellos tendrán que continuar con su labor y la tarea es hacérsela más fácil. En segundo lugar, el rol del sindicalista se focalizó en el reclamo gremial salarial y no en el día a día. Y nuestro trabajo con el funcionamiento de la escuela fue más directo con el docente y con los directivos.

En este momento hay 20 escuelas técnicas tomadas por alumnos por una reforma curricular. En la ciudad de Buenos Aires tengo 1.200 escuelas a mi cargo. La reforma la está haciendo el gobierno de la nación, que no es de mi signo político, pero yo estoy de acuerdo con sus objetivos. Lo que busca la reforma es homologar a nivel nacional los títulos. Se había generado una disparidad muy grande entre las provincias y si el alumno se mudaba no podía pasar de curso porque no había equivalencias. Tenemos pues 20 escuelas tomadas y lo estamos resolviendo con los directivos. Me he reunido con todos y estoy trabajando con ellos.

Es importante, por otro lado, que los alumnos entiendan que cuando participan en los procesos de información y en el cambio, no todas las cosas que tienen que decir van a ser asumidas, no porque no tengan que ser escuchadas sino porque al hacer una reforma profunda es importante la voz técnica. Hay que atender al interés común general y no la reforma parcial. Esto genera resistencias, pero estamos convencidos de que el camino es ese: la participación con comprensión. Hay que entender que el sistema educativo necesita cambiar y actualizarse, necesita trabajar para generar su propio sistema de actualización permanente. Finalmente, la reforma educativa tiene que estar centrada en el alumno, pero tiene que trabajar con el docente. Los docentes tienen también que actualizar sus conocimientos. Se implementó un servicio para todos los docentes pagado por la ciudad, de cinco jornadas obligatorias todos los años, con universidades públicas y privadas a fin de que estos actualizaran sus conocimientos. Luego se les evalúa, no para señalar con el dedo quién hace las cosas bien y quién las hace mal, sino para sentarnos con ellos y plantearles lo que concluye la evaluación: para que mejoren lo que se hace mal a través de una capacitación y para multiplicar aquello que se está haciendo bien. Porque la verdad es que

en el escenario del aburrimiento hay ejemplos increíbles de docencia, de aprendizaje y de transformación.

Las personas que llegan a adquirir un título universitario viniendo de la pobreza tuvieron el impacto que el sistema educativo buscaba tener, que es transformar su realidad. Si logramos multiplicar que más gente por debajo de la línea de pobreza llegue a la universidad es porque estamos consiguiendo que la revolución triunfe. Entonces nuestros países estarán mucho más capacitados para aprovechar la riqueza natural que tenemos, la riqueza humana, la riqueza de diversidad que tenemos. La capacidad de transformar la realidad es lo que hoy define la riqueza de un país. Necesitamos que nuestros jóvenes, nuestros niños y niñas, tengan esa capacidad cuando salgan de la escuela. No hay tiempo que perder. Como dijo Fernando Henrique Cardoso cuando le plantearon: ¿qué vamos a hacer? Tenemos problemas de inclusión y de calidad. ¿Cuál afrontamos primero? Y dijo: no hay tiempo, tenemos que afrontar los dos. Muchas gracias.

Manuel de la Cámara, embajador de España en Brasil

Muchas gracias y buenos días. No soy ningún experto en educación, soy diplomático, pero me gusta observar y escuchar y creo que lo más importante que podemos hacer en esta sesión es escuchar, cuando terminen las ponencias, a los jóvenes que están aquí. Todavía tienen reciente su actividad académica y es muy interesante saber por qué ellos sí han tenido éxito y por qué creen que otros compañeros suyos se han quedado por el camino. Decía Esteban Bullrich hace unos instantes que uno de los grandes problemas de la educación en Argentina, y yo creo que en muchas partes del mundo, es que el fracaso del sistema educativo no es tanto quizá por falta de medios sino por problemas internos al sistema. En efecto, existe un gran riesgo de caer en el aburrimiento y en el desánimo en muchos chicos que están estudiando y que ven que no progresan. En España no hay un 50% de fracaso escolar, pero sí un 25% y un índice mucho más alto de fracaso en la enseñanza superior. Necesitamos una profunda reflexión sobre este tema.

Mi impresión desde el punto de vista de un observador es que las personas que están implicadas en la educación y quizá los políticos, ponen demasiado énfasis en el conocimiento de materias. Creo que lo que hace falta es que los jóvenes que estudian tengan una serie de elementos, de atributos, que para ellos son fundamentales a la hora de aprender. Y eso en mi opinión se adquiere desde la infancia. Me parece además que los sistemas educativos de la mayor parte del mundo se centran mucho en la enseñanza media y en la enseñanza universitaria, pero se descuida la enseñanza primaria. Y mi impresión es que un niño entre los cuatro y los diez, doce años, queda marcado de por vida. Si en este periodo el niño es capaz de interesarse por el aprendizaje va a ser probablemente una persona que va a tener éxito en su vida. Por lo tanto es preciso imbuir en los niños un

conjunto de elementos como son el interés en saber y en aprender. Actualmente es impresionante observar a los chicos de cuatro años como manejan internet, son capaces de encontrar cosas increíbles. Ahí hay una fuente inmensa de aprendizaje. Hay que enseñarles por tanto a tener curiosidad y ganas de tener mayor conocimiento. Es asimismo importante saber abrirse y entrar en relación con otras culturas y otras personas de orígenes diferentes, o también tener la capacidad de trabajar en equipo, saber compartir, colaborar, saber expresarse verbalmente y por escrito. Y también es preciso que desde la infancia a los niños se les enseñe a tener valores y que comprendan que el esfuerzo es importante, que lo es la responsabilidad, ser honrado, respetar a los demás. Es absolutamente clave.

Decía Peter Drucker, gran referente de la gestión empresarial, en su obra *Nuevas realidades*, que el Estado es muy importante a la hora de conseguir que la gente de menor nivel económico ascienda, pero en el fondo y en su opinión el Estado no tiene capacidad suficiente para hacer lo que llamaba la redención social. Y él consideraba que las naciones más productivas son las que generan más equidad. Si observamos a los países más avanzados, Singapur, Corea, los países escandinavos, son países en los cuales su mayor productividad proviene en gran parte de la educación, de modo que la educación es el factor de ascensión social más importante.

En relación a la actuación de la embajada española en Brasil en el ámbito educativo, desarrollamos varios tipos de actuación, aunque la más importante para nosotros es la enseñanza de la lengua española. Sabéis que en Brasil se aprobó una ley en el año 2006 que establece que es obligatorio que en la enseñanza pública se pueda aprender español como segunda lengua optativa después del inglés y se está haciendo un gran esfuerzo para lograr el cumplimiento de esta ley. Hay todavía mucho por hacer, puesto que el objetivo era que en 2012 todas las escuelas públicas de Brasil tuvieran en marcha departamentos de español avanzado, pero aún no lo hemos conseguido. Por otro lado, quiero destacar que en Brasil tenemos, por iniciativa de españoles residentes aquí, una serie de instituciones de enseñanza primaria y media bilingües que tienen un enorme prestigio. Quisiera destacar el colegio Miguel de Cervantes de Sao Paulo, o el colegio Santa María de Belo Horizonte, modelos de éxito en el ámbito de la educación bilingüe que permiten que los niños terminen el bachillerato con los dos títulos.

Finalmente quería terminar hablando de la educación universitaria que naturalmente también es prioritaria para nosotros. En primer lugar, quiero destacar el gran papel que está cumpliendo España en el programa “Ciencias sin fronteras” que está impulsando la presidenta Dilma Rousseff, a fin de paliar el déficit de graduados superiores de carreras técnicas en Brasil. Se ha establecido un programa para que los jóvenes que están estudiando ingenierías u otras carreras científicas puedan estudiar fuera de Brasil. Este año España es uno de los países que de manera más importante está participando en este programa: hay

1.500 estudiantes brasileños que iniciaran este curso en muchas universidades españolas. Y también quería referirme a la cuestión del reconocimiento de títulos. Una de nuestras carencias en Iberoamérica es la movilidad universitaria y laboral. Hay que hacer un esfuerzo para tener un nivel mayor de reconocimiento de títulos entre nuestros países. Es absurdo que continuemos teniendo barreras en esta esfera cuando compartimos lengua, historia y cultura comunes. Una de mis prioridades va a ser trabajar en este sentido. Muchas gracias.

Afrânio Pereira, Santander Universidades Brasil

Buenos días. Es un placer estar hoy aquí con todos ustedes. Los problemas de educación que hay en Brasil no son muy diferentes de los problemas de educación que hay en otros países pobres. En otros indicadores hemos avanzado mucho, pero no tanto en los de la educación, que incluso son comparables a los de algunas naciones africanas muy pobres. Brasil se enfrenta a un desafío enorme, puesto que su crecimiento no se consolidará si no se resuelve este asunto. Es cierto que en los últimos años se ha realizado un importante esfuerzo de inclusión y escolarización de niños de clases pobres, pero la calidad de la enseñanza continúa siendo muy baja. Asimismo los indicadores relativos a la enseñanza universitaria son muy flojos, de los peores en América Latina. Es paradójico, dado que todo el mundo comparte el discurso, por otra parte obvio, de que la educación es un asunto de importancia estratégica para el país.

El Banco Santander hizo una apuesta muy fuerte hace 20 años por la educación en todo el mundo, y también en Iberoamérica, un apuesta que involucrara a todas sus sociedades. Fue en aquel momento cuando se creó Santander Universidades, lanzándose un conjunto de iniciativas en cada uno de los países implicados coordinados por una División Global. Hoy la apuesta sigue en pie y, pese a la crisis financiera, el compromiso de apoyo a las universidades está vigente. Durante estos años se han firmado más de mil acuerdos de colaboración con otras tantas universidades, acuerdos como por ejemplo el que se mantiene con la Fundación Carolina, y se han concedido alrededor de 95 mil becas de estudio. Santander Universidades colabora también con las mejores universidades del mundo pero nuestra misión no es ayudar a Harvard sino lograr que gracias a nuestra red las universidades brasileñas y latinoamericanas puedan colaborar con la Universidad de Harvard. La División Global Santander Universidades comenzó su actividad en Brasil en el año 1996. De un equipo inicial de tres personas hoy hay más de 200 personas trabajando directamente con las instituciones de educación superior.

En relación a Brasil existe un Plan apoyo a las universidades basado en los pilares de la internacionalización, la movilidad universitaria nacional e internacional y la modernización, apoyando el programa citado por el embajador: “Ciencias sin fronteras”.

Banco Santander apoya asimismo los proyectos de I+D e innovación que generan las universidades: se trata de proyectos que no prefijamos sino que surgen de ellas y que nosotros posteriormente aprobamos. Repasando algunos números, la cifra de becas de estudio concedidas por el Santander en Brasil desde el inicio de sus actividades es de aproximadamente 30 mil. Además ya hay 425 oficinas universitarias en los campus de Brasil y 2 millones de clientes universitarios.

¿Qué programas de movilidad internacional patrocinamos en Brasil? Entre este país y la Universidad de Salamanca se llevan celebrando ya cinco ediciones de un programa para que 200 universitarios brasileños vayan a aprender español a dicha ciudad. En China también se han firmado convenios con las universidades de Shanghái y de Beijing en virtud de los cuales 100 estudiantes brasileños pasan 30 días en dichas universidades, estudiando fundamentalmente cuestiones urbanísticas, un asunto crucial para estos dos países que tienen concentraciones gigantescas en sus capitales. En Reino Unido hay un acuerdo con la Universidad de Oxford: se trata de un programa de idiomas de una duración de tres semanas. En Estados Unidos también existe un proyecto para que investigadores brasileños desarrollen sus trabajos en las más importantes universidades norteamericanas. Asimismo patrocinamos un acuerdo luso-brasileño gracias al cual 200 brasileños tienen la oportunidad cada año de graduarse en universidades portuguesas. En total, 150 universidades brasileñas, 2.700 beneficiados y más de 300 profesores han disfrutado de estos programas de movilidad.

Quiero subrayar que se trata siempre de acuerdos entre universidades, en los que Santander invierte no como agente académico, no dejamos de ser un banco que obviamente busca fines lucrativos, sino como agentes de responsabilidad social. Nuestro compromiso con las universidades se extiende a todos los actores del sistema, profesores, alumnos, etc., a fin de dar coherencia a nuestra ayuda. Hay otros programas de gran impacto y pienso sobre todo en el Programa Iberoamericano que reúne a España, Portugal y los países iberoamericanos y que incorpora a 90 universidades, concediendo becas para jóvenes investigadores. Por otra parte tenemos un importante programa de capacitación en Río de Janeiro orientado a los eventos que van a tener lugar en Brasil en 2014 y 2016: se trata de capacitar a la población en el emprendimiento, en idiomas y en la gestión de servicios. El objetivo es que, a través de las universidades, ayudemos a la población a estar preparada. También quería mencionar el caso de Amazonía, una región aislada que no recibe la ayuda que le correspondería proporcionalmente. Pues bien, Santander Universidades tiene también establecido un acuerdo aquí, con nueve universidades del norte para desarrollar proyectos que encaucen hacia esta zona recursos para la educación. Otros proyectos que no quería dejar de mencionar son el del apoyo a la informatización y digitalización de las

aulas, o el gran proyecto Universia, cuyo núcleo de actividad protagoniza de nuevo, no el banco, sino el mundo universitario que es el que le ha dado vida.

Les agradezco su atención y les reitero que es posible apoyar a la educación sobre varias dimensiones, públicas y privadas: convido a las empresas del país a unirse a nuestros proyectos. Muchas gracias.

Alfredo Dillon, comentarista-líder argentino

Buenos días. Voy a tratar de recuperar algunas ideas que se han expuesto en la mesa sobre educación y cultura. El secretario de Estado nos ha recordado que América Latina se ha convertido en una tierra de oportunidades y sin duda tenemos razones para ser optimistas, aun con matices. Ayer, en una de las ponencias se habló de la cantidad de consumidores que se habían incorporado al mercado en los últimos años. Es valioso, pero limitar la medición del avance y el desarrollo de nuestros países a este tipo de indicadores no es útil si la mitad de nuestros jóvenes no termina la educación secundaria. Mientras todos nuestros chicos y chicas no puedan acceder a la escuela primaria y secundaria no tenemos mucho de lo que enorgullecemos. Es en las escuelas donde nos convertimos en ciudadanos libres con las herramientas para tomar decisiones.

Decía el ministro Bullrich que la educación es también una herramienta para aprovechar la riqueza de los países. Esa riqueza no es solamente la riqueza de los recursos naturales, sino también es la riqueza cultural y la riqueza de nuestra identidad. La identidad tiene que ver con lo idéntico, con lo que nos une, y tiene que ver con la diferencia, con la riqueza de la diversidad que es una característica de Iberoamérica. Sin duda en esa cultura común que compartimos hay una oportunidad para la integración. A menudo también se habla de la integración desde criterios estrictamente económicos. Mercosur por ejemplo muchas veces se limita a medir las importaciones y las exportaciones. Pero también en la cultura tenemos una oportunidad para integrarnos, para conocernos mejor. Y pienso que es la escuela la que nos garantiza el derecho a la cultura. Tenemos un derecho a la cultura, a conocernos, a acceder a los bienes culturales, a la herencia de nuestra tierra. La cultura también tiene que ver con el cultivo y expresa nuestra pertenencia a esta tierra que habitamos juntos. Por eso hay que pensar la cultura y la educación como herramientas de la integración, una integración más sólida, más amplia, menos limitada.

Conocer nuestras culturas es también una fuente de autoestima colectiva. Tenemos muchos artistas, escritores o músicos de los que enorgullecemos. En el último siglo América Latina ha dado más escritores y artistas notables que políticos. Tenemos por lo tanto derecho a conocer nuestra cultura y la de los países hermanos, para superar así los prejuicios y los conflictos de los que hemos hablado en este Encuentro, y que todavía subsisten, los recelos mutuos, los estereotipos. No se puede amar lo que no se conoce.

Trabajar en pos de conocernos mejor me parece la premisa básica para construir entre todos una Iberoamérica más unida. Pensaba en este sentido que, como apuesta de integración, hay que pasar, y nosotros también como jóvenes líderes, pasar del singular al plural. Y así, cuando formulemos preguntas, en vez de empezar diciendo: “en mi país...”, empezemos diciendo: “en nuestros países...”. De esta forma podremos pensar ideas comunes para todos y para construir ese futuro que nos merecemos, conociéndonos mejor. Muchas gracias.



Ponencia 4. Debate

DEBATE

Cristieni Silva, becaria-líder brasileña

Buenos días. Me gustaría plantear el tema del intercambio universitario como herramienta para la integración. Sabemos que en Europa existe el programa Erasmus, que es un programa sistematizado y organizado. Aquí tenemos iniciativas y becas entre países pero no hay un programa que tenga por fin la integración. Si en Europa se logró montar un programa pese a la diversidad de costumbres y de lenguas, en América Latina debería ser fácil. Me gustaría que esta cuestión pudiese llevarse a la próxima Cumbre Iberoamericana, porque nosotros no logramos elevarla solos. Hay mucha integración pero que se queda a nivel bilateral, así que hay que ir más allá. Gracias.

Alida Nardi, becaria-líder brasileña

Yo me dedico al desarrollo de negocios, sobre todo internacionales. Ahora estoy involucrada en un proyecto de una empresa italiana, una empresa *spin-off* de la universidad de Florencia. Estuve viviendo ahí cuatro años y decidí volver a Brasil esta semana. Estaba interesada en preguntar acerca de los proyectos de incubadoras universitarias. Podemos incentivar programas universitarios de educación pero muchas veces la investigación se queda dentro de las universidades y no llega al mercado para generar riqueza, para generar empleos. En Italia hay parques tecnológicos para incentivar a jóvenes con ideas emprendedoras. Y quería saber si desde los ministerios español y argentino, o si desde Santander Universidades, están fomentando proyectos de este tipo.

Afrânio Pereira, Santander Universidades Brasil

Existen algunas iniciativas por parte de Santander Universidades en este sentido, aunque no es la principal oferta. Obviamente el Santander no puede tener la pretensión de resolver el 100% de los problemas. La colaboración es pequeña ante las demandas que existen. Hay iniciativas de incubadoras en Brasil, pero muy aisladas. Nuestro apoyo más fuerte en el sentido mencionado seguramente sea el que hacemos a través de los premios al emprendimiento, aunque sin duda los proyectos de incubadoras tienen un gran interés.

Esteban Bullrich, ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires

Por mi parte, lo primero que tengo que aclarar es que la gestión de las universidades públicas en Argentina se realiza a nivel nacional, dependen del Ministerio de Educación nacional. Pero tomo nota de la inquietud acerca de la homologación de títulos a nivel regional para plantearlo en el Consejo Federal, donde nos encontramos todos los ministros provinciales con el ministro nacional.

Hay un asunto que comentó el embajador que me gustó, el de la curiosidad. Pues bien, los niños y las niñas son curiosos, el problema es que les matamos la curiosidad. Necesitamos a personas que sigan motivando la curiosidad y no la maten. El escritor argentino Borges decía que por suerte la escuela no le había matado la capacidad de escribir y de pensar.

En relación a las incubadoras, en Buenos Aires trabajamos con incubadoras de empresas en escuelas secundarias, concretamente con la organización “Junior Achievement”, fomentando la idea de la creatividad en los jóvenes. Para que vean los problemas que afrontamos, cuando iniciamos el programa con “Junior Achievement” hubo algunos padres que se presentaron para decir que fomentaba ideas neoliberales e incluso una jueza impidió que siguiera funcionando durante un tiempo. Apelamos y por suerte el problema se resolvió y ahora el programa sigue. Este es el tipo de cambios, de mirada global y de creatividad que necesitamos. De hecho ya han aparecido dos empresas pequeñas que nacieron de dos escuelas secundarias diferentes. Empresas pequeñas donde los jóvenes, por el apoyo que tiene el programa, consiguen armar su propio negocio. Así son libres, no solo porque piensan, sino porque además no dependen de terceros para ganarse el mes.

Becario-líder mexicano

Buenos días. Cuando inició la mesa pensé que estaba centrada en México porque hablaban de los rezagos, de la baja inserción, del escaso porcentaje de la población que llega a la educación superior. En México nos hemos hecho los mismos planteamientos. Creo que los tres retos básicos que tiene la educación son la cobertura, la pertinencia y la calidad. Y coincido con lo que se dijo, de que hay tan poco tiempo y que hay que apostar simultáneamente por las tres cosas. Pero ¿cómo?

Creo en las políticas públicas y una de las oportunidades que hay es aprovechar la próxima Cumbre de Cádiz. Les pido que incorporen en nombre de los jóvenes líderes iberoamericanos este desafío pendiente. No solo por nosotros sino sobre todo por los niños que están entrando en primaria. Cada 1.000 niños que entran en primaria apenas tres llegan a educación superior. De esos tres, uno tiene estudios de postgrado. Y solo el 50% de los estudiantes de postgrado logra titularse. Hay por tanto mucho por hacer. Tenemos que preguntarnos qué podemos hacer nosotros, los jóvenes líderes. Pero mientras no tengamos sistemas en los que la educación primaria, la secundaria y la superior estén articuladas, la tarea no está terminada.

Esteban Bullrich, ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires

Uno de los desafíos es que cada uno de ustedes incida y presione en estos temas, porque tienen la capacidad. Es cierto que la responsabilidad es nuestra, de los políticos. Actualmente estoy a cargo del sistema educativo de la ciudad de Buenos Aires y estoy convencido que por la velocidad de los cambios, como dijo Cardoso, no hay tiempo que perder. Pero, además de lo que se puede hacer desde las políticas públicas, me parece muy importante que cada uno de ustedes tome un rol. Gandhi decía: tú debes ser el cambio que quieres ver en el mundo. Nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo. Si nos damos cuenta que las cosas están mal somos más responsables que aquellos que no lo saben. Y es que muchos no saben lo importante que es la educación. Así que tenemos una responsabilidad y no podemos acobardarnos. Podemos ignorar nuestra responsabilidad, pero esta existe. Somos responsables de que nuestra cultura y nuestra sociedad sepa del valor de la educación.

Jesús Gracia, secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación del Gobierno de España

Quería comentar una cuestión en cuanto a la Cumbre de Cádiz. Esta es la XXII Conferencia de jefes de Estado y de Gobierno. Es decir, ha habido 21 antes y casi todos estos temas se han tratado. Lo que hay es una cierta impotencia de los gobernantes por el corto plazo. La educación es un tema de largo plazo, de visión de futuro. Y de creencia en que hay muchos problemas que hay que intentar resolver sin pensar en las siguientes elecciones. Pero sí que es verdad que hay una convicción sobre la importancia del tema, además de algunas contradicciones. Por poner dos ejemplos: Brasil y México. Se trata de dos países grandes, países que forman parte del G20. Pero no deberían tener la deserción escolar que padecen. Yo creo que los gobernantes lo saben. El problema es pasar de las musas al teatro y cómo aplicar las buenas voluntades, porque el mismo discurso lo oímos en todos los sitios.

Esto se junta con otro problema, el de las prioridades en la política. Si estuviésemos en un debate sobre infraestructuras se diría que lo importante es invertir más en ellas. Esta es la dificultad de los gobiernos, dónde se prioriza, y no puede haber 15 prioridades.

En cuanto a las reuniones preparatorias a la Cumbre de Cádiz, la de educación y cultura tuvo lugar ya en Salamanca. Se habló de temas que hemos debatido, de la movilidad, de la homologación de títulos, de cómo los currícula tienen que ser más homogéneos y estar adaptados a un mundo más competitivo, en el que no estamos solos. A lo que me puedo comprometer es que en la próxima Cumbre que tendrá lugar en Panamá este grupo de líderes pueda tener una participación y transmitir su voz.

Elena Aros, becaria-líder chilena

Soy educadora, me interesan mucho estos temas y quería plantear una pregunta desde otra perspectiva. Actualmente se da también importancia a la educación no formal: programas de ONG, voluntariados, movimientos sociales, protagonizados por jóvenes involucrados en la educación, pidiendo mejor calidad en educación. Mi pregunta es acerca de cómo ven ustedes el aporte de la educación no formal, que no está tan regularizada, cómo creen que tendríamos que trabajarla para que efectivamente nos ayude a conseguir la añorada calidad educativa y cómo creen ustedes que se puede apoyar a estos movimientos que creo que se están dando en todos los países iberoamericanos. Gracias.

Esteban Bullrich, ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires

Yo estoy convencido de que la única manera es que sumemos todos esfuerzos. En la ciudad de Buenos Aires el problema de las adicciones lo estamos trabajando con organizaciones sociales, incorporándolas como un soporte fundamental del trabajo docente. Sumamos fuerzas vivas al edificio que constituye la escuela. Lo que queremos es que la escuela vuelva a ser un faro para toda la comunidad que está a su alrededor. No solo para el alumnado.

A propósito de la parte no formal, hemos firmado más de 50 convenios con gremios, sindicatos no docentes de ciertas industrias, que capacitan gratuitamente a gente que quiere volver a insertarse en el mundo laboral. Lo que tenemos que tener además es mucha humildad. No hay respuestas claras para esta increíble revolución que vivimos en la sociedad. La educación tiene de alguna manera que tratar de llevarla a su ámbito. Si venimos con respuestas o planteamientos cerrados vamos a fracasar porque por más que los implementemos si estos no se cuestionan a sí mismos permanentemente tarde o temprano van a quedar desactualizados. El planteamiento más bien es que la escuela vuelva a ser un ámbito abierto que reciba a aquellos que quieran sumarse al esfuerzo de educar, que reciba también con autocrítica aquello que hay que cambiar.

En las escuelas primarias estamos desarrollando una experiencia muy interesante, construyendo parejas pedagógicas entre un artista y un docente. Los dos trabajan para desarrollar la creatividad de los chicos y que estos no la pierdan. El otro día escuchaba a un docente que me decía: si yo dibujo un punto en una pizarra y le pregunto a un niño qué es, me puede responde cualquier cosa, desde un elefante al planeta tierra visto de lejos. Esa misma pregunta va reduciendo su respuesta cuando se va planteando a niños más mayores hasta llegar a los jóvenes de la universidad. Por tanto hay que trabajar en conjunto, sumando esas organizaciones, con mucha humildad, con apertura. Muchas gracias.

Becario-líder panameño

Hemos estado hablando de integración regional, pero yo veo que está más enfocada al sur y menos en Centroamérica. Además, Centroamérica es la región más violenta del mundo. Ahí necesitamos que bancos como el Banco Santander estén presentes, en Panamá, en Costa Rica, en El Salvador, en Guatemala, países muy pobres. Necesitamos aprovechar los recursos humanos para ser competitivos también ahí. Exhorto a las instituciones aquí presentes que involucren más a los jóvenes para que el porcentaje de centroamericanos sea mayor en el espacio de cooperación e integración iberoamericano. Gracias.

Jesús Gracia, secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación del Gobierno de España

Somos conscientes de este problema. Una de las áreas prioritarias para la cooperación española es América Central y uno de los sectores más importantes es el de la erradicación de la violencia. En los próximos días va a celebrarse la Asamblea General de Naciones Unidas y vamos a abordar este tema en un desayuno de trabajo con el SICA, el Sistema de la Integración Centroamericana. Se trata de encontrar soluciones que tienen que pasar en buena medida por la inserción de los jóvenes y la educación.

Becario-líder panameño

Es difícil hablar de calidad en determinadas zonas de mi país, Panamá. Hay un barrio, San Miguelito, en el que la calidad para sus habitantes es comer, es más presencia policial, es una educación sexual, es en definitiva una cosa diferente, más básica, que la calidad educativa. Yo creo que el problema educativo tiene dos niveles. El nivel de la comunidad y el nivel político. Y tanto los políticos como la comunidad tienen que hacer su parte.

Además, los problemas de la educación se mezclan con otros problemas sociales, como el de la violencia, el de las infraestructuras o el de la seguridad sexual. Como jóvenes líderes estoy de acuerdo en que debemos involucrarnos para presionar en la mejora de la educación. Pero mientras no se solucionen temas más básicos no podemos exigir que nuestros estudiantes sean mejores. En este sentido, quisiera preguntar al ministro Bullrich por qué enfatizó tanto en los porcentajes de la calidad.

Esteban Bullrich, ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires

Mi intención fue dar a conocer los números porque a menudo la gente no es consciente de la realidad. En Argentina prosigue el mito de que el país disfruta de un gran sistema educativo. Es cierto que la política social rodea al ámbito pedagógico y educativo y en esa dimensión también hay que trabajar. Por eso insistí anteriormente en que hay que trabajar con todos. Hay que proveer de educación sexual, obviamente, pero a su vez hay que

asegurarse de que los conocimientos que van adquiriendo los chicos tienen relevancia para ellos. Hay que ayudar desde las políticas sociales, como el programa de la bolsa familiar en Brasil, que está ligado a que los niños vayan a la escuela. Se trata de una política integral. De hecho, como he dicho no podemos elegir. Y retomo lo que ya se ha repetido en varias ocasiones: si todavía muchos de ustedes no influyen en políticas públicas, busquen influir.

Sergio García del Bosque, becario-líder mexicano

Quisiera compartir con los líderes de este programa prácticas que podemos hacer. Creo que todos podemos influir desde nuestras respectivas áreas de trabajo. Yo soy financiero en mi vida cotidiana. Cuando voy a un foro como este, digo lo que pienso y expreso mis ideales. Pero luego, ¿qué hago? Simplificando mucho, creo que la educación es un asunto que tiene la virtud de solucionar otros temas, aunque no lo pueda solucionar todo. Desde luego es un punto de partida necesario.

Pues bien, les quiero compartir una idea que se me ocurrió cuando fui becario líder en el año 2009. Cuando regresé a mi ciudad me junté con unos amigos y les dije que teníamos que dar becas para que los niños tuviesen la oportunidad de estudiar. Y lo hicimos sin acudir a ningún banco sino implantando un sistema de pagos automatizado y mensual entre nosotros. Esto empezó hace tres años y ahora tenemos tres niños en la escuela, cada año incorporamos a un niño más y queremos mantenerlos hasta que lleguen a la universidad. El caso es que ya contamos con un modelo muy simple que pusimos en marcha muy rápido, en tres semanas. Para invitar a más socios hablo diez minutos con ellos, les pido su número de tarjeta y como retorno les envío los reportes de los maestros. Es muy fácil y ya funciona. Es un ejemplo de cosas que podemos hacer. A lo mejor no podemos hacer reformas estructurales, ni podemos ir a negociar a Naciones Unidas. Yo no puedo hacer esto, pero lo anterior sí. Y así no tengo que esperar a los cambios que puedan hacer los políticos, ni tengo por qué echarles la culpa tampoco. Gracias.



“Espacio Conecta”

PONENCIA 5. LIDERAZGO: PENSAR EN CRECER

Afrânio Pereira, Santander Universidades Brasil

Buenos días. Vamos a dar inicio a la quinta Ponencia titulada “Liderazgo: pensar en crecer”. Voy a presentarles muy rápidamente a nuestros ponentes. En primer lugar tomará la palabra Antonio Prado, secretario ejecutivo adjunto de la CEPAL. Doctor en economía y con una extensa carrera profesional a sus espaldas, ha publicado varios libros y colabora con artículos en la prensa especializada de Brasil. En los últimos años se ha dedicado a analizar políticas antiinflacionarias y de desarrollo como jefe de Asuntos Gubernamentales de la Presidencia del Banco Nacional para el Desarrollo Económico y Social de Brasil y asesor del Jefe de Bancada del Gobierno en el Senado de Brasil. A continuación hablará José María Jordán, country manager de Acciona Brasil. Es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Inició su carrera principalmente en proyectos de Obra Civil ocupando diversas funciones entre los años 1994 y 2000. Desde el año 2000 hasta el 2005 desempeñó el cargo de director de Departamento de Obra Civil en Aragón. En 2005 fue designado director de Zona en Aragón de Acciona Infraestructuras, hasta 2010, año en el que asume su actual cargo en Brasil. Como comentarista líder está con nosotros Raaida Manna, magister en Periodismo y especialista en Producción Ejecutiva.

Antonio Prado, secretario ejecutivo adjunto CEPAL

Buenos días. Agradezco la invitación de la Fundación Carolina y me alegra estar aquí con ustedes. Siempre es un placer volver a mi país. En la CEPAL, como saben, trabajamos con todos los países de América Latina y el Caribe. En la mesa anterior alguien reclamaba una visión colectiva de América Latina. Este es precisamente el esfuerzo que hace la CEPAL. La CEPAL trabaja para la Secretaría General de Naciones Unidas, tiene 44 Estados miembros y 11 asociados. Esto significa que la CEPAL es más amplia que la propia América Latina. Hay países que no son de la región, como por ejemplo España. La CEPAL lleva por lo tanto años haciendo el esfuerzo de ofrecer una visión del colectivo de América Latina. Ahora estamos en proceso de apertura de un portal sobre la vida de Raul Prebisch y en los trabajos preparatorios salió una frase suya muy interesante que decía que antes de pensar tenemos que observar. Y es necesario observar la realidad de América Latina y el Caribe.

Es cierto que en estos momentos Europa pasa por momentos graves, como por los que pasamos nosotros en los años ochenta. Pero también es verdad que América Latina tiene que continuar preocupándose por sí misma. Quisiera hacer un breve repaso de nuestra trayectoria en los últimos años. En los años ochenta atravesamos una grave crisis, la llamada crisis de la deuda, con hiperinflación en varios países. Esto provocó un proceso de

regresión social. Y esto, ¿qué significa? Significa que retrocedieron los avances que la región había obtenido en las décadas anteriores. Por ejemplo, la tasa de pobreza que era del 40,5% en 1980 subió al 48,4% en 1990. Además el PIB per cápita se redujo en este periodo de 4.339 a 3.978. Por lo tanto la región pasó por un periodo de regresión con una duración de 25 años. Hubo que esperar a 2002 para tener tasas de pobreza semejantes a las que se tenían en los años ochenta.

Desde 2002 en adelante la región experimentó un periodo intenso de reducción de la pobreza. Se pasa de un tasa de casi el 40% a otra del 30,4%. Es un proceso que viven casi todos los países de la región. Fue un avance importante que tuvo en paralelo una reducción de la desigualdad, muy incipiente, pero importante considerando que fue la primera vez que América Latina pasó por un periodo de crecimiento con reducción de la desigualdad. América Latina había pasado por periodos de estancamiento con reducción de la desigualdad y por periodos de crecimiento con aumento de la desigualdad, pero fue la primera vez que había crecimiento con reducción de la desigualdad. Ocurrió por varios motivos. Un motivo fue que hubo una reducción de la inflación, la cual llegó a niveles moderados y manejables. Pero también fue que la región dobló los gastos sociales. Hoy en día hay 18 países con programas de transferencia condicionada de ingresos. Esto son cerca 25 millones de familias y 113 millones de personas. Pero más importante que los programas de transferencia de ingresos fueron los programas de salario mínimo, de prevención social y fundamentalmente el hecho de que el mercado de trabajo en América Latina se revitalizase en el periodo que va de 2002 a 2011. Hoy la tasa de desempleo en la región está en el 6,6%.

En un periodo de sesiones que hubo aquí en Brasil en 2010 tuvimos la oportunidad de presentar estos análisis en un documento llamado *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*. Hace poco hemos presentado otro documento llamado *Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada para el desarrollo*. Y, ¿cuál es la diferencia fundamental entre los dos documentos? La diferencia es que para nosotros está claro que si la región logró reducir fuertemente la pobreza, no ocurrió lo mismo con la desigualdad. La desigualdad todavía es muy alta en la región, también lo es aún la pobreza, pero la desigualdad se resiste más a reducirse. ¿Cómo hacer para reducir la desigualdad? En la fase en la que estamos es difícil. Se puede seguir reduciendo la pobreza y reducir un poco la desigualdad, pero reducirla significativamente implicaría cambios estructurales importantes. Habría que volver a tener un crecimiento de las inversiones mayor que el actual, que es de alrededor del 20%. Se necesitaría llegar al 25%. Para que se hagan una idea, la tasa de inversión en China llega al 45% y en 2010 llegó al 50%, aunque este país no represente un paradigma.

Además, y esto es fundamental, necesitamos generar conocimientos. La región, como se ha visto en la mesa anterior, tiene serios problemas educativos. La educación es una condición necesaria para el desarrollo aunque no es una condición suficiente. ¿Por qué? Porque no necesariamente la educación se va a transformar en ciencia y tecnología. Para eso es necesario tener un sistema de ciencia y tecnología desarrollado, una capacidad de generación de conocimientos. Y hay otro factor fundamental, que va más allá: el proceso de innovación. La innovación depende fundamentalmente de la capacidad empresarial, de la visión de que una invención puede transformarse en algo que entre en el mercado, que puede generar un cambio productivo. Así, si por un lado es necesaria la creatividad en la investigación científica y el desarrollo tecnológico, por otro también es necesaria la capacidad empresarial de innovación, que generalmente parte del sector privado, pero que puede ser a su vez estimulado por políticas industriales.

Hay que tener en cuenta que la innovación es la decisión más arriesgada que hay. Es un riesgo tomar una decisión de inversión pero es un riesgo aún mayor tomar una decisión de innovación. ¿Por qué? Porque una innovación puede fracasar. Lo que la gente conoce son los casos de innovaciones que han logrado abrir un espacio en el mercado. Y consiguen atraer la atención de las empresas, cuando son innovaciones de procesos, y de los consumidores, cuando son innovaciones de producto. Pero hay innovaciones que fracasan como por ejemplo fracasó el sistema Betamax. En el inicio del siglo XX los automóviles eléctricos fracasaron, los que consiguieron el mercado son los automóviles con motores a explosión. Otro ejemplo son las lámparas fluorescentes que se inventaron 50 años antes de llegar al mercado. La innovación es por lo tanto arriesgada pero es totalmente necesaria. Porque la innovación es lo que transforma, es lo que genera nuevas estructuras, lo que hace que la ciencia y la tecnología se aplique y consiga cambios prácticos. Así que además de la creatividad y el emprendimiento conviene tener el apoyo sistemático de políticas públicas.

Ahora bien, si una innovación logra obtener resultados eso tampoco significa que las ganancias de productividad derivadas de ella lleguen a los salarios. Esto depende de cuestiones institucionales, una institucionalidad vinculada al mercado de trabajo, a los sindicatos, a las empresas, a la negociación. Por tanto estamos ante un flujo en el que las dimensiones de la educación, de la ciencia y la tecnología, de la creatividad, de la innovación y de las ganancias productivas están vinculadas y forman parte del mismo proceso. La CEPAL tiene la visión de que si por un lado el mercado es una institución importante, también hay que considerar al Estado en su capacidad de crear el ambiente necesario para que aquel funcione y para que también lo haga la sociedad, adaptándose a las transformaciones y conservando su condición democrática.

El buen momento que vive América Latina está vinculado al buen precio de las “*commodities*”, pero también está relacionado con la consolidación de la democracia. Las

demandas sociales que se presentan a los gobiernos de la región son afrontadas por estos, sea cual sea su signo ideológico, cuando hacen políticas sociales. Hay que tener en cuenta estos elementos cuando pensamos en el desarrollo. En definitiva, los elementos fundamentales son: un sistema educativo y de calidad que tenga la capacidad de vincularse a un sistema de ciencia y tecnología vinculado a su vez con el sistema empresarial. Y un marco de políticas públicas que apoye la innovación y condicione la institucionalidad. Una institucionalidad que permita la apropiación de parte de las ganancias que se produzcan, reflejadas tanto en la acumulación de las empresas como en los salarios. Esto definiría un proceso de crecimiento con una de distribución de los ingresos y una revitalización del mercado de trabajo para América Latina. Muchas gracias.

José María Jordán, country manager Acciona Brasil

Buenos días. Quería empezar matizando el título de esta ponencia: liderazgo no es pensar en crecer, sino obligación de crecer. La empresa no se concibe sin liderazgo, sin un elemento diferenciador que permita tener una ventaja competitiva en algún producto, en alguna gestión o en algún procedimiento. Porque sin liderazgo no hay crecimiento, sin crecimiento no hay empresas y sin empresas no estaríamos aquí. El liderazgo se entiende dentro de la empresa porque forma parte del ADN de la misma.

Voy a hablar del modelo de Acciona que, como cualquier otro, tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Pero tengo la sensación de que algo estaremos haciendo bien, porque Acciona es una *start-up* de 150 años de vida. Se trata de una organización que ha conocido todo tipo de regímenes políticos y aun así existe y se adapta. El liderazgo no solamente tiene por qué ser económico. Puede ser social, medioambiental, de equipo humano, etc. El criterio de Acciona al respecto es que el liderazgo no es un objetivo, es una necesidad. ¿Qué orientación tenemos? La orientación está guiada por la sostenibilidad. En el año 2005 registramos de forma privada este término y si vais a Google y tecleáis la palabra “pioneros” o “desarrollo” o “sostenibilidad”, directamente sale nuestra empresa en el portal. Me he permitido el lujo de contar cuántas veces hemos pronunciado la palabra sostenibilidad durante estos días y creo que la hemos destrozado, unas 100 o 120 ocasiones. En el año 2005 no la nombraba nadie y solo han pasado siete años. Esto quiere decir que en una empresa una estrategia a largo plazo no tiene más alcance que el de cinco años. Y no digo nada de los ministros que duran cuatro años. Sin embargo a las empresas se nos exige tener criterios de largo plazo, lo cual es un poco incongruente.

Pero vuelvo a la cuestión central. ¿Por qué acuñamos el término “sostenibilidad”? Acciona en el año 1999 comenzó a participar en el World Business Council for Sustainability, también formamos parte del Dow Jones Sustainability Index. ¿Qué tienen estos organismos en común? Que todos los parámetros de medida que utilizan son

anglosajones. Todos los parámetros de medida de cualquier tipo en el mundo privado son anglosajones. Esto nos tiene que hacer reflexionar. En un Encuentro como este en el que nos estamos preguntando qué hacer a corto plazo, aquí tenemos un asunto muy importante.

Les voy a dar un ejemplo. En el año 2000 el Green Council de Estados Unidos organizó un congreso de arquitectos y elaboraron un criterio de medida que es el Leed, Leadership in Energy and Environmental Design. Se trata de una forma voluntaria de parámetros para medir la sostenibilidad de los edificios, el consumo de energía renovable, el consumo eficiente, la emisión de carbono, etc. Ese criterio que nació de un congreso similar a este en Estados Unidos hace 12 años está determinando que en los próximos 30 o 40 años todos los edificios de Estados Unidos, todos, vayan a estar reglados por el Leed, porque ese es el periodo en el que rotan los activos inmobiliarios estadounidenses. Es decir, que se va a conseguir cambiar todos los edificios de Estados Unidos en niveles de coeficiencia y sostenibilidad.

Retomando el discurso de mi empresa, ¿cuáles son las bases de apoyo para avanzar en lo que nosotros entendemos por crecimiento sostenible? Por supuesto nos alimentamos del pasado, de nuestra larga trayectoria. Nuestro primer proyecto hace 150 años fue un desconocido modelo de contratación que se llama PPP: lo que ahora tantos gobiernos están impulsando con gran éxito, los partenariados público-privados. Un modelo de gestión que ya servía en el ámbito de las líneas ferroviarias para personas y mercancías en España y en otros países. Estamos reinventando la rueda porque la historia tiende a repetirse. También contamos con un presente. Somos 30 mil personas trabajando en 30 países. Y estamos en 11 países de América entre los cuales cuento a España: Canadá, Estados Unidos, México, Colombia, Costa Rica, Panamá, Perú, Chile, Brasil y Venezuela. Y digo América y no quiero decir Iberoamérica ni Latinoamérica ni América del Norte. Digo América porque para nosotros Estados Unidos también es una comunidad iberoamericana. De hecho tenemos proyectos con la comunidad iberoamericana de Estados Unidos.

Además de acuñar el término sostenibilidad, Acciona incorporó el término “glocal”, que es aplicar procedimientos globales con una gestión local. Es una metodología que creo que actualmente todas las empresas que estamos presentes obligatoriamente tenemos que cumplir, porque si no, no estaríamos capacitados para hablar aquí. Recordar el término glocal porque oiréis mucho hablar de él. Además, Acciona siempre está pensando en cómo conservar su *core business* porque siempre hay que saber retener tu centro de poder. Para ello contamos con una ingeniería de 750 personas, ingenieros superiores, dedicados exclusivamente a que ese *core business*, nuestra herramienta de crecimiento a futuro, no se pierda. Por otro lado, tenemos a 150 ingenieros superiores y de caminos pensando en el futuro, en I+D+i+e: investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento. No vale de

nada investigar, desarrollar e innovar si no se emprende y se utiliza. La investigación no se puede quedar en la universidad ni el emprendimiento solo en la empresa.

Las variables que Acciona considera en cada inversión son la decisión por país estratégico, los factores de la sinergia de productos, y la continuidad y la paciencia en el tiempo. Quisiera centrarme en la primera de ellas, que está asociada a la internacionalización. Actualmente, no se entiende que una empresa no sea internacional, es imposible e inimaginable. Las empresas tienen ya que ser globales al igual que el mercado y el mundo lo es. La estrategia internacional de Acciona pasa por dos grandes vectores. Uno de ellos es el vector país. Previamente a cualquier decisión de inversión, como decía, se evalúan los riesgos que comporta el país. Brasil por ejemplo es para Acciona un país estratégico. Por tanto, no diseñamos proyectos singulares sino que previamente formamos parte de la red de ese país. A continuación es cuando abordamos los proyectos. El segundo vector de crecimiento es aplicar valor a toda la cadena. Trabajar desde el diseño a la entrega del producto. Para realizar este proceso de seguimiento se cuenta con las tres divisiones del grupo: energías renovables, ciclo de agua e infraestructuras. Con esos tres modelos de crecimiento conjunto podemos ofertar a los grandes clientes mundiales, por ejemplo, una excavación de una mina en Chile para hacer tratamiento de agua y desalinización, o bien hacer en Panamá un hospital combinado, etc.

Ahora bien, no toda estrategia de internacionalización, siendo necesaria, es eficaz. Por el lado de los equipos humanos tenemos ventajas e inconvenientes por ser latinoamericanos. Existen ventajas de improvisación, de capacidad de adaptación y de flexibilidad. Pero tenemos dificultades y reticencias por ser como somos: dificultades de movimiento dentro de nuestros propios países y el obstáculo del inglés nunca aprendido que supone una barrera en el mundo global. Debido a estas razones hemos creado una universidad corporativa que de momento solo funciona para nuestro personal afiliado a la compañía. Aunque después de estas jornadas creo que debiera ampliarse el alcance a personal que no sea de la propia empresa. Creo que además, por añadir algo que he aprendido en estos días, sería útil que entre las empresas circulara más la información y hubiese mayor transferencia de conocimientos, a través de encuentros entre empresas, para que dos empresas con intereses afines no usen sus recursos ineficazmente estudiando los mismos problemas de modo paralelo.

Finalmente, existen temas que desde las empresas estamos empujando junto con las embajadas y quería aprovechar mis últimas palabras para incidir en los puntos que nos pueden hacer crecer. El primero es abrir las transferencias de conocimientos, personas, capitales y demás procesos que intervienen en un mercado. Es decir, todavía es muy difícil homologar a un ingeniero, un médico o un abogado de un país a otro país y así no se puede consolidar un espacio integrado de una gran región. El segundo punto es aquel que tiene

que ver con el impacto que generan para las empresas las redes sociales. Todas las empresas tenemos un departamento “barriendo” la información de blogueros, tuiteros, etc., porque los jueces de nuestras empresas en el siglo XXI son las redes sociales. Nosotros estamos siendo evaluados diariamente en todos los mercados financieros del mundo y estos mercados están reglados por parámetros de sostenibilidad, de responsabilidad social corporativa y de buena gobernabilidad: todos impactan de pleno en las gestiones de las redes sociales. Las empresas actuales hemos perdido el miedo a los tribunales gracias a que tenemos prácticas legales acreditadas a lo largo del tiempo, todas nos comportamos de acuerdo a la legislación. Pero ahora las redes sociales nos exigen un “plus”, se nos exige mucho más que cumplir simplemente la legislación. Estas redes son el gran examinador diario que tenemos todas las empresas.

De esta forma un grupo como el que ustedes conforman, si se junta, cohesiona y actúa en común, en menos de tres años se puede convertir en un grupo de presión de enormes proporciones, un grupo con influencia por ejemplo en los departamentos de responsabilidad social de las empresas que afectan directamente sobre las decisiones de cada compañía. Es decir, tenéis en vuestra mano condicionar qué tipos de empresas queréis en el futuro para vuestros países.

También quería recordar el *gap* de influencia global y también en Iberoamérica que existe entre nosotros, iberoamericanos, y los anglosajones, a los que no logramos alcanzar. Tendríamos que tener más peso cuando se configuran los parámetros de medida y los indicadores. Y no aceptar los indicadores que como los *overall scores* de las universidades más prestigiosas resulta que están diseñados desde el interior de esas mismas universidades. Nos estamos dejando gestionar por esa realidad. Necesitamos por tanto a gente como vosotros, aglutinada, no por obligación, sino porque quiere estar junta, para poder modificar estas realidades.

En último lugar, quisiera insistir en la conveniencia que resulta de conocer los modelos que han fracasado. En este tipo de encuentros sería útil tener conversaciones sobre empresas o productos que no hayan triunfado y que se explicase por qué no lo han hecho. Los conocimientos del fracaso a menudo son de los que más aprendemos. En Acciona todos los años el Consejo evalúa las lecciones aprendidas y cada jefe de obra, cada jefe de producción, tiene la obligación de explicar a sus compañeros cualquier error que se ha cometido en un centro de trabajo. Personalmente creo que cada persona debe de tener dos o tres fracasos importantes en la vida para poder madurar y tener competencias y roles de dirección. Espero haberles dado una visión práctica y materialista de lo que supone una empresa y lo que implica su liderazgo. Muchas gracias.

Raaida Manna, comentarista-líder colombiana

Buenos días. Agradezco en primer lugar a todas las instituciones organizadoras que hayan posibilitado que estemos aquí. Qué mejor tema para clausurar estas jornadas que el de la obligación de crecer, no el pensar, sino la necesidad y la obligación de crecer desde el liderazgo. Se nos ha hablado del modelo de Acciona, comentándonos que el liderazgo para ellos es una necesidad. Además, las estrategias que se plantean las piensan de modo que sean sostenibles en el tiempo.

A su vez, el representante de la CEPAL nos ha hablado de la necesidad de entender América Latina y el Caribe desde una visión colectiva, algo que se ha repetido durante todos los días de este Encuentro. Se hablaron de los cambios estructurales que durante el tiempo ha tenido la región, de los cuales somos conocedores desde nuestra experiencia propia, nacional, pero cometiendo a menudo el error de no estar conectados con nuestros países vecinos. En este sentido me gustaría presentarles algunas conclusiones. Escuchábamos ayer que se nos decía que el que hace lo mismo durante mucho tiempo, aunque lo haga de manera exitosa, va a llegar a un momento en el que va a fracasar. Por lo tanto es muy importante constatar qué cosas estamos haciendo desde nuestros campos y qué debemos mejorar. Se ha mencionado igualmente el tema de las redes sociales. Creo que tenemos que analizar desde nuestra condición de jóvenes quiénes somos, qué queremos, qué nos interesa, cuáles son nuestras necesidades y por qué están surgiendo tantos movimientos de reacción o de protesta que existen en los países. Hay que empezar a entender el gran poder que tienen las redes sociales o los nuevos medios de comunicación para que nos conectemos y desarrollar, desde el emprendimiento, estrategias e ideas que nos funcionen. Esta es mi visión también de periodista y de comunicadora. La mayoría de nosotros nos mantenemos conectados por estas redes y su poder es mayor si sabemos cómo usarlo. Imagínense si nos unimos en una red y empezamos a proponer cosas.

Esta es la conclusión que extraigo de estos días: hemos de conectarnos pero ya no solo para saber cómo estamos, qué estamos haciendo o en dónde estamos viviendo. Tenemos que conectar también las pasiones que tenemos y el trabajo que realizamos para desarrollar de verdad iniciativas en conjunto. No se trata tampoco de ponerse a resolver todos los problemas del mundo sino de ir abordando cuestiones concretas en nuestras localidades desde lo que cada uno de nosotros puede hacer

DEBATE

Yuli Guzmán, becaria-líder colombiana

Hay un tema importante que quería apuntar en relación a lo que se ha comentado. En los últimos diez años es cierto que entre nosotros nos hemos desunido un poco y no hemos conseguido concretar proyectos claros. Pero quisiéramos retornar la inversión que han hecho las instituciones involucradas en el programa de Jóvenes Líderes. ¿De qué manera podemos impactar de una manera más concreta? Como se ha dicho, a menudo nos hemos centrado en los conflictos que existen en el interior de nuestros países. Sin embargo, la idea es hacer una red en Iberoamérica. Lo que quería solicitarles es que nos diesen tres puntos que contribuyan para que la construcción de una red de esta naturaleza sea un éxito. Y también tres aspectos que hacen que este tipo de proyectos fracasen.

José María Jordán, country manager Acciona Brasil

No sé si le puedo proporcionar tres, dos, o cuántas pistas. Le voy a hablar de las redes sociales. Una red social se sabe cómo empieza pero no cómo acaba. Lo que sí que es fundamental para influir es tener visibilidad. Pero para tener seguidores y generar un movimiento hay que contar con argumentos. Yo creo que una de las claves está en organizarse con unos estatutos, con una presidencia rotatoria y formar una base a la que se pudiesen incorporar anualmente nuevas generaciones. El objetivo es saber exportar la imagen de grupo. De este modo, cualquier empresa que esté en el Patronato de la Fundación Carolina o que tenga peso en el mundo de la responsabilidad social corporativa seguirá con atención la postura de ese grupo.

En resumen, se necesita visibilidad y montar en paralelo una estructura reglada y que tenga contenido. Así se consigue impacto, pero es necesario trabajo y esfuerzo. Sería necesario por ejemplo que os fueseis a presentar a vuestros cónsules, embajadores y a vuestros propios representantes locales para mostrar vuestras propuestas. También es indispensable un lema derivado de lo que queráis hacer: responsabilidad corporativa, gestión medioambiental, prácticas de buena gobernabilidad, transparencia, competencia... Pero contra todo no se puede luchar, tenéis que elegir que es lo que más echáis de menos, que es lo más necesario en vuestras áreas de influencia. Y a partir de ahí aglutinar vuestros objetivos y extraer una o dos ideas-fuerza.

Julián Casas, becario-líder colombiano

Mi pregunta va dirigida a Antonio Prado. Si bien los gobiernos quieren que la situación de sus habitantes mejore, es decir, que se vaya cerrando la brecha entre las distintas clases que componen la sociedad, ¿cómo percibe la CEPAL la relación entre desigualdad, crecimiento

y pobreza? Es decir, ¿qué políticas públicas serían necesarias para aminorar los efectos de la desigualdad? Y, ¿es suficiente reducir la pobreza si no se reduce la desigualdad?

Antonio Prado, secretario ejecutivo adjunto CEPAL

Esta es la pregunta clave. Desde la CEPAL los documentos que he citado anteriormente, *La hora de la igualdad* y *Cambio estructural* tratan precisamente sobre este tema. El primer punto importante es que la relación entre crecimiento y reducción de la desigualdad no es una relación necesaria. Esta relación depende de algunos factores, que son factores institucionales, son factores políticos, o relacionados con el ambiente internacional. Se puede tener crecimiento sin reducción de la desigualdad y muchos países así lo experimentaron en los años setenta. La preocupación por la desigualdad no es solo una preocupación de tipo ético-moral, por más que la igualdad sea un valor. Es también una preocupación económica porque la desigualdad puede limitar las posibilidades de crecimiento si el sistema económico no distribuye. Distribuir puede permitir por tanto el crecimiento.

Por otra parte, todos los estudios sociológicos indican que no hay relación entre pobreza y violencia. Pero sí que indican que hay una relación grande entre violencia y desigualdad. La igualdad es por tanto un factor fundamental de construcción del tejido social. Creo que las élites de la región son conscientes de este fenómeno de los costes que genera la desigualdad, por eso este tema está muy presente desde el punto de vista político en casi todos los países. La cuestión de cómo ir avanzando implica la articulación de varios tipos de políticas. Desde las políticas macroeconómicas, hasta las industriales, fiscales, de comercio exterior, etc. Se trata por tanto de un tema complejo y amplio, que no se soluciona con medidas tópicas. Es necesario tener una visión integral.

Afrânio Pereira, Santander Universidades Brasil

Agradezco las intervenciones de todos, ponentes y participantes, y doy por cerrada la sesión. Muchas gracias.

ACTO DE CLAUSURA

Jesús Andreu, director de la Fundación Carolina

Vamos a proceder al acto de clausura que yo confieso que empiezo con cierta pena y la sensación de que todo ha pasado demasiado rápido. Quisiera dedicar mis primeras palabras a los agradecimientos y darles, en primer lugar, las gracias a ustedes, líderes iberoamericanos, por su presencia, por su simpatía, por la ilusión y vitalidad que desprenden y por el empuje que siguen demostrando en su vida profesional. También quisiera agradecer de nuevo a los ponentes su amabilidad al aceptar la invitación que les cursamos. Quiero acordarme también de todos aquellos que han participado en la organización de este Encuentro, esos trabajadores “ocultos” que han dado lo mejor de sí para reunir a diez promociones de líderes iberoamericanos y lograr que estos días se conviertan en una experiencia fértil y memorable. Confío en que así haya sido para todos.

Hace tan solo dos días nos encontrábamos aquí inaugurando este Encuentro con un horizonte de ilusiones que se mezclaba, al menos por mi parte, con la curiosidad por ver cómo se desarrollaban las ponencias y la esperanza, ante todo, de colmar las expectativas que ustedes, líderes iberoamericanos, traían desde sus ciudades y desde su bagaje profesional. Como saben, este Encuentro ha estado diseñado pensando principalmente en ustedes, puesto que lo que se pretendía era cederles el protagonismo, darles la posibilidad de que intercambiasen sus proyectos y de que se pusiesen al día sobre la marcha de sus trayectorias profesionales y, por supuesto, de que pudiesen pensar en iniciativas e inversiones de futuro, de un futuro inmediato marcado por la impronta de la creatividad y nuestra raíz común.

En estas jornadas hemos disfrutado de las charlas que han pronunciado nuestros ponentes, de las que confío hayan aprendido tanto como yo. Ha sido un placer escuchar historias de éxito empresarial en la voz de sus protagonistas y contemplar como si se tratase a veces de un *thriller* el relato que va desde el arranque de una iniciativa emprendedora hasta el éxito global de la misma. Se trata de relatos fascinantes que a menudo empiezan desde cero y que nos enseñan a rechazar interpretaciones del futuro en clave pesimista. Pero no nos engañemos: no se trata de ficciones, puesto que solo llegan a un final feliz a base de esfuerzo y tesón. A base de liderazgo. Igualmente ha sido un privilegio atender a las reflexiones que nos han transmitido los ponentes más experimentados, quienes desde una reflexión sosegada y la visión a largo plazo que han adquirido a partir de sus vivencias, se han atrevido a identificar las pautas que pueden definir la agenda de la innovación, que es lo mismo que decir la agenda del futuro. No es nada fácil prever el alcance de lo que pueden dar de sí descubrimientos científicos en ciernes o detectar antes que nadie qué regiones van a extraer más ventajas competitivas de una aplicación tecnológica. En todo

caso, su apuesta por el capital humano y tecnológico nos llena también de esperanza en el porvenir.

Desde mi punto de vista, ya saben y lo he dicho varias veces en estos días, que confío plenamente en la repercusión que van tener —y que de hecho ya están tenido— las industrias de contenidos culturales latinas. Es una confianza que encuentra su fundamentación última en líderes como ustedes, convencido como estoy del potencial que atesora su generación. Una generación desde la que sin que nos demos cuenta, mediante el trabajo continuado del día a día, se está gestando una conciencia latina global, por encima —y esto es formidable— de cualquier proyecto explícito de ingeniería social. Por lo tanto, al privilegio de haber tenido con nosotros a prestigiosos ponentes, tengo que añadir el orgullo que me ha producido compartir estos días con ustedes. No les quepa la menor duda que la Fundación Carolina, a través de su programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos, continuará trabajando en el apuntalamiento de esta élite emergente que ustedes encarnan y en la construcción de una reputada red de perfiles útil para seguir ganándole la partida al futuro. Gracias a todos.

Amadeo Petitbó, director de la Fundación Rafael del Pino

Muy buenos días, autoridades, amigos. Es este un momento de satisfacción porque termina el Encuentro y termina bien. Quiero decir que hemos aprendido y hemos escuchado intervenciones distintas pero complementarias. Es justo expresar mi satisfacción y mi reconocimiento por su presencia y por la buena trayectoria del programa que ya computa diez ediciones y dos Encuentros. Se trata de un programa en la que participan tres instituciones y no es frecuente que lo hagan año tras año. Esto es particularmente relevante porque la colaboración de la Fundación Rafael del Pino con el programa se inició prácticamente desde el mismo momento en el que nuestra Fundación empezó su marcha.

No voy a explicarles lo que hace la Fundación Rafael del Pino, pero sí quiero recordarles que nuestro objetivo es contribuir a formar dirigentes. Dirigentes del futuro. Porque creemos que un país sin dirigentes difícilmente tendrá un futuro consistente. Sabemos que nuestros países no tienen futuro si no tienen dirigentes formados, empresas competitivas y administraciones públicas eficientes. Son necesarias las tres piezas, no una o dos, las tres debidamente articuladas. La razón es muy clara. Son las personas con capacidad de dirección y de liderazgo las que impulsan el desarrollo económico de los países, contribuyendo —y esto es importante— a reforzar la cohesión social. Quiero subrayar que para nosotros el liderazgo no es algo que se limite al mundo empresarial, se extiende a los campos de la política, de la justicia, de la enseñanza, de los medios de comunicación y, cómo no, también a la ciencia y a sus aplicaciones.

Vosotros sois dirigentes y líderes. Con toda seguridad con vuestro trabajo, silencioso muchas veces, pero siempre eficaz, contribuiréis a mejorar nuestras sociedades. En todo caso esta es vuestra misión, y si no la hicierais deberíamos por nuestra parte pedir os responsabilidades también. Es obvio que el mundo está cambiando, y lo hace muy rápidamente. Y entre quienes impulsan el cambio se incluyen un conjunto de jóvenes, como vosotros, innovadores y emprendedores, con una fuerte capacidad de liderazgo que ven en la capacidad de emprender, en la capacidad de transformar ideas en bienes y servicios, una forma de hacer avanzar nuestras sociedades en aras del progreso, de la cohesión social y el bienestar de los ciudadanos. Aquí quiero subrayar un asunto que, con bastante frecuencia, está sometido a debate. La cohesión social es sobre todo cuestión del sector privado y lo que debe hacer el sector público es corregir sus defectos. Pero también tenemos que poner el acento en aquellos que se sienten desiguales, tenemos que esforzarnos y ellos también tienen que esforzarse: se trata de un esfuerzo común y simultáneo.

El programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos responde a un razonamiento lógico. Las sociedades modernas tienen que hacer frente a retos relevantes cuya respuesta exige autoridad, que es la expresión del liderazgo y el conocimiento. Tales valores son cada vez más importantes en el contexto de nuestras sociedades globalizadas. Una de las características de estas sociedades es la competencia creciente en todos los campos. No solamente en el campo económico. Pensemos en la cultura, en la ciencia o en las relaciones internacionales, por ejemplo. Y aunque no seamos conscientes de ello, todos competimos con todos, incluso cuando cooperamos con otros. La competencia real es fuente de progreso y expresión de la democracia. Por ello el liderazgo debe ejercerse en todas las áreas de nuestra sociedad, en las empresas y en las administraciones públicas y hacerse con inteligencia y creatividad.

Las empresas y los dirigentes españoles se incorporaron hace mucho tiempo a la arena competitiva y lo hicieron con éxito. En estos momentos gestores españoles están en empresas internacionales de primer nivel, en unos casos como directivos, en otros casos, cuando se trata de jóvenes, iniciando su carrera profesional. El mundo es cada vez más grande pero también es cada vez más pequeño. Hay fallos en el mercado, sin ninguna duda, pero puede sostenerse que una parte relevante de las actuales dificultades económicas tienen su causa no solo en estos fallos, sino también en los fallos de las administraciones públicas. Además, lo reconoció Greenspan, también han tenido descuidos algunas instituciones económicas internacionales. Greenspan y sus colegas debieron pensar el aquello que dijo Galbraith: aunque todo lo demás falle siempre podemos asegurarnos la inmortalidad cometiendo algún error espectacular.

Vayamos a Europa. El caso de Grecia ha sido un escándalo. Siempre han mentido y las autoridades comunitarias aun sabiéndolo hacían caso omiso. Entraron en el euro sin

dificultades y están a punto de terminar con el euro. En el mes de septiembre de 2009 el ministro de Economía griego confirmó en el Parlamento europeo que Grecia había presentado datos falsos para que la Comisión europea aceptara su ingreso en la moneda única el día 1 de enero de 2001. Para dicho año pronosticaron un déficit del 1,2% del PIB cuando en realidad se estimaba en un 5,6%. ¿Qué se hizo? ¿A quién se ha pedido responsabilidades? Este es un ejemplo claro de conducta que no contribuye a que los ciudadanos ensalcen el quehacer de los servidores públicos.

Y aquí quiero subrayar con toda contundencia que España no es Grecia y que nosotros haremos el trabajo como debe hacerse: bien, siguiendo recomendaciones y resolviendo problemas. La salida de esta crisis exige el desarrollo del sistema empresarial y el concurso cómplice de las administraciones públicas. Ya no vale lo que Lord Robbins calificaba como tecnología de aficionados. Necesitamos emprendedores privados y públicos, bien formados, innovadores e inteligentes. Visionarios que sepan comprender la esencia de los problemas y que conozcan el camino que conduce a su solución. Los empresarios deben vencer en la arena competitiva con las armas de la innovación y la eficiencia en un marco, como diría Schumpeter, de “destrucción creativa”, es decir, de la sustitución de los menos eficientes por los más eficientes con el objetivo de contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad. Los gestores públicos deben contribuir al proceso creando las condiciones para que el sector privado pueda llevar a cabo su misión en las mejores condiciones. Su papel es importante, sin duda fundamental. Y debe ser ejercido con conocimiento y liderazgo. La gestión pública debe ser la gestión de los mejores.

De ahí la importancia de la formación. Es justamente la formación lo que concede sentido a este programa de Jóvenes Líderes Iberoamericanos. En este punto es justo agradecer el trabajo de la Fundación Carolina y el Banco Santander. Somos un trío que no desafina. De forma muy especial expreso mi gratitud a Jesús Andreu, eficaz director y maestro de ceremonias, y a sus colaboradores: Gustavo Rovira, Cristal Mariátegui, Virginia Alba y Coro López-Barrón. Y seguramente a muchas más personas cuyo trabajo ha contribuido al éxito de estas Jornadas. Un pequeño pero gran equipo que con habilidad y maestría ha orquestado este Encuentro. También quiero expresar mi agradecimiento a todos los intervinientes. Y también gracias a todos vosotros, jóvenes líderes, por habernos hecho sentir la sensación del trabajo bien realizado. Y sobre todo por haber contribuido a que el trabajo entre nuestras tres organizaciones haya sido una vez más fructífero. Os transmito mis deseos de que el futuro os depare todo tipo de satisfacciones. Ahora trabajad en la red, es el mejor corolario de esta reunión y probablemente la mejor inversión que podéis hacer en estos momentos. Muchísimas gracias y muchísima suerte.

Afrânio Pereira, Santander Universidades Brasil

Quisiera en primer lugar felicitar a Jesús Andreu y a sus colaboradores de la Fundación Carolina y también de la Fundación Rafael del Pino por el éxito del Encuentro. También quería felicitar a los participantes del mismo por el alto nivel de las ponencias y por la pasión con la que se han tratado cada uno de los asuntos. Personalmente considero un honor haber participado en él. Han sido tres días de aprendizajes. Esta clase de Encuentros fortalece a través del *networking* nuestros vínculos, son de una gran valía y permiten que los contactos perduren a largo plazo. Además, la labor de los jóvenes de hoy tiene la virtud de aportar nuevas ideas para las futuras generaciones. En nombre de toda la División Global de Santander Universidades les agradezco sinceramente su presencia. Confío en que continúen creciendo profesionalmente. No desistan en perseguir sus objetivos. Frente al pesimismo que tiende a predominar en esta época les recuerdo que nada es imposible. Ustedes son la razón de todo lo que hemos estado debatiendo estos días. Muchas gracias.

Antonio Prado, secretario ejecutivo adjunto CEPAL

Desde mi perspectiva, lo fundamental de este Encuentro es que la reunión sea no solo de jóvenes líderes, sino de jóvenes líderes *iberoamericanos*. Se trata de personas que conocen bien su realidad circundante que en este espacio pueden intercambiar experiencias con sus pares. Agradezco la invitación que se ha hecho a la CEPAL porque, al ser una institución de Naciones Unidas, su presencia es pertinente: muchos de los temas que se trataron no pueden quedarse en una discusión de alcance intra-estatal. Son temas multilaterales, como por ejemplo el del cambio climático, el de la salud mundial, el de las migraciones, o el de la seguridad mundial. Temas que no se pueden tratar aisladamente, necesitan de un esfuerzo conjunto, hay que abordarlos coordinadamente. Creo que esta dimensión es muy importante, una dimensión en el que la cooperación internacional es fundamental.

La CEPAL hace un gran esfuerzo por identificar los temas fundamentales para el desarrollo de América Latina y procura ayudar también a otras regiones del planeta con sus trabajos. Creo que una cuestión fundamental es saber identificar los problemas, tener la capacidad de enfrentar los problemas y buscar las soluciones. Los jóvenes líderes tenéis que saber que hay temas que se están tratando y que se van a seguir tratando durante los próximos 30 o 40 años. Quisiera transmitir en este sentido mis elogios a la Fundación Carolina, a las instituciones colaboradoras y a la cooperación española por el esfuerzo en organizar este provechoso Encuentro. Buena suerte y muchas gracias.

Jesús Gracia, secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación del Gobierno de España

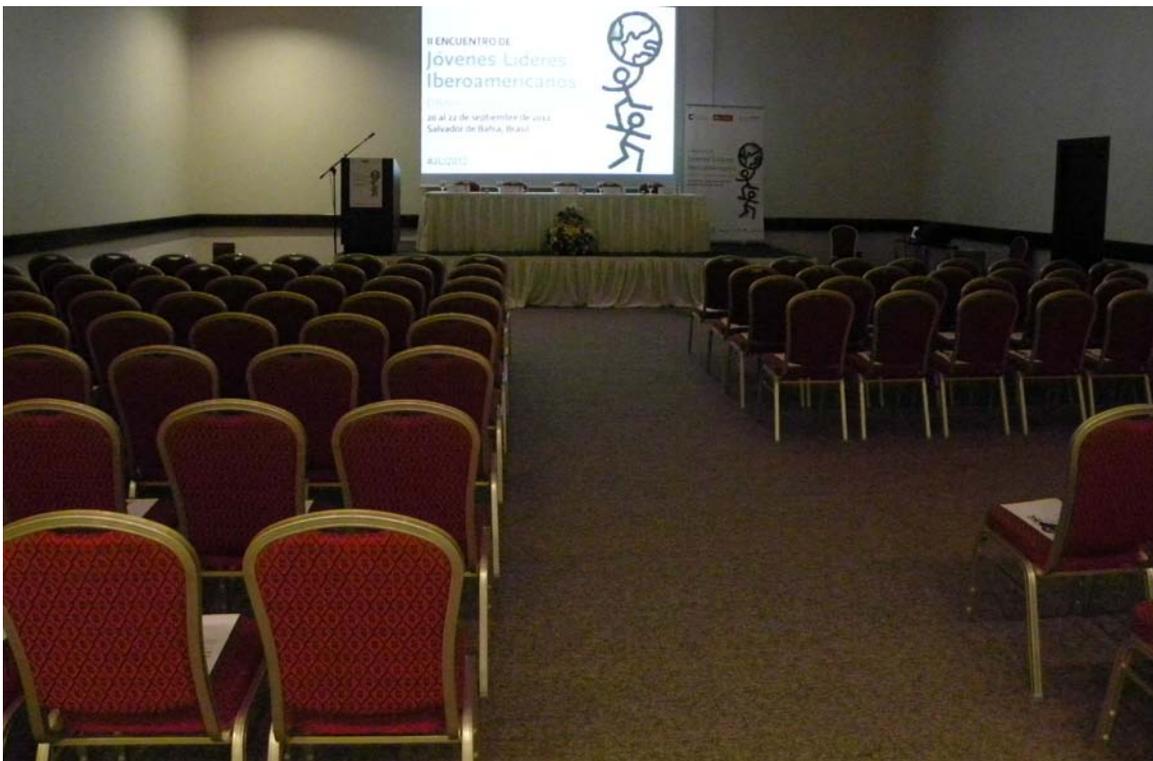
Muchas gracias. Haber venido aquí me ha permitido comprobar algo que llevo buscando durante bastantes años y desde luego denodadamente durante los últimos meses, que es el espécimen iberoamericano. Ese ser existe y lo he podido comprobar en las conversaciones, en las intervenciones, en las preguntas y en los problemas planteados estos días.

Una de las partes más complicadas de mi trabajo en estos días es preparar la Cumbre Iberoamericana y conseguir que todos los jefes de Estado y de Gobierno entiendan que es importante asistir, que dejen sus obligaciones en sus países, vayan 24 horas a Cádiz y hablen de un tema que les aleja de los problemas diarios de sus responsabilidades: lo iberoamericano. Es importante conocer el enfoque iberoamericano común y este programa de Jóvenes Líderes lo representa muy bien. Les voy a decir algo que no me atrevía a decir pero visto lo bien que ha salido el Encuentro quería recordarlo: yo fui el que creé la Fundación Carolina en el año 2000 y quien tuvo que firmar ante el notario en Madrid su constitución cuando era director de la Agencia Española de Cooperación. Después de estos años veo que ha sido un esfuerzo muy importante y muy positivo.

Hemos hablado de la educación como un motor de cambio y un instrumento de crecimiento y progreso en las sociedades y les recordé que ayer el Gobierno español aprobó el Anteproyecto de Ley de una nueva reforma educativa, una reforma que ha venido determinada por las críticas que se nos hacía desde distintas instancias, desde el Informe PISA y la propia Unión Europea. La reforma está orientada a que las materias sean más similares en España, que haya unos parámetros que se cumplan y que no haya rezagos entre provincias o entre un estudiante de una zona y otro de otra, etc. Hoy veía la repercusión en la prensa y esto es como los toros: hay división de opiniones. A los que son más favorables al Gobierno les parece muy bien y a los que son contrarios les parece mal. Esto ocurre siempre en democracia. Pero una de las cosas que se dicen en la prensa es que la enseñanza en España es una tortura para el alumno, una pesadilla para el profesor y un caos para las familias. Esto es lo que vamos a tratar de ir cambiando e ir mejorando.

Un último consejo, antes de finalizar, ante sus naturales deseos de transformación de la realidad: no hay que olvidar que la institucionalidad, la política, la organización, al final es una realidad con la que hay que jugar. Por mucho que tengamos grandes ideas sobre el cambio, hay que hacerlo en un entorno institucional. Me gustaría finalmente, y creo que estoy en condiciones de comprometerme, que en la próxima Cumbre a través de la Fundación Carolina, hagáis llegar a los jefes de Estado y de Gobierno alguna propuesta, idea o reflexión en la que se refleje cómo veis el mundo iberoamericano y las oportunidades que tenemos de trabajar juntos. De cara al futuro, para el momento en que se vaya a realizar el próximo Encuentro, os ofrezco poner a vuestra disposición cualquiera de

los Centros de formación que la Agencia Española de Cooperación Internacional tiene en América Latina. Tenemos uno en la antigua Guatemala, otro en Cartagena de Indias, en Santa Cruz de la Sierra y otro en Montevideo. Cualquiera de ellos está a vuestra disposición para que sigáis trabajando y para que podáis tener un lugar de encuentro cuando vosotros queráis. Muchas gracias y mucho ánimo.



Clausura

Referencias bibliográficas

A continuación se presentan algunas referencias bibliográficas citadas a lo largo de las Jornadas.

- Hannah Arendt, *¿Qué es la política?*
- Aristóteles, *Ética a Nicómaco*
- Cepal, *Cambio estructural para la igualdad*
- Adela Cortina, *Ética mínima*
- Peter Drucker, *Las nuevas realidades*
- Peter Esterházy, *Armonías celestiales*
- Eduardo Galeano, *El hombre que enseñaba aprendiendo*
- Javier Gomá, *Ejemplaridad pública*
- Werner Jaeger, *Paideia: los ideales de la cultura griega*
- Joseph Nye, *Las cualidades del líder*
- Lionel Robbins, *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*
- Robert J. Schiller, *Las finanzas en una sociedad justa*
- Joseph Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*
- Amartya Sen, *Desarrollo y libertad*
- Jorge Volpi, *El insomnio de Bolívar*