

# Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro

Una visión optimista pero contundente  
de la Sociedad Civil española

FUNDACIÓN

everis

2010 fundación everis

El presente documento es el resultado de un trabajo de elaboración y síntesis por parte de la fundación everis, sobre la base de las visiones de cien personas destacadas de la Sociedad Civil española. Estas personas se han agrupado en dos colectivos complementarios: expertos temáticos (cincuenta especialistas de contrastado prestigio en temáticas relevantes) y líderes empresariales (cincuenta presidentes y consejeros delegados de empresas). Cabe mencionar que la síntesis y consolidación de la opinión de cien personas incluye, como punto medio de encuentro, aspectos distantes e incluso contrarios a lo expresado por algunos participantes.

Para mitigar la eventual subjetividad y posible emocionalidad de las opiniones recibidas, se ha combinado esta “inteligencia colectiva” con el estudio analítico basado en datos.

La presente publicación no puede ser total o parcialmente reproducida o divulgada en forma alguna por ningún medio, incluidas fotocopias, grabaciones, microfilm, soportes magnéticos y cualquier otro medio electrónico o mecánico de reproducción sin la autorización escrita de fundación everis.

fundación everis ha verificado la totalidad de los datos incluidos en el presente estudio. Sin embargo fundación everis no se responsabiliza del uso de la información contenida en el mismo por parte del adquirente.

*Cuando empieza a soplar el viento,  
algunos corren a esconderse  
mientras otros construyen molinos de viento.*

(Proverbio asiático)

## El porqué de esta reflexión desde la Sociedad Civil

**España afronta hoy un episodio crucial de su historia reciente.** La clave pasa por convertir estos momentos de coyuntura económica adversa en la **oportunidad para la transformación** estructural y sistémica que le permita ser un país plenamente adaptado a las nuevas realidades de mañana y pasado mañana. Del éxito de esta transformación, **dependerán el futuro de los españoles y su papel en el mundo.**

Por la trascendencia de este momento de oportunidad, la **Sociedad Civil debe asumir sus papeles, alternativos o complementarios, de catalizador, motor y tractor del cambio.** Para ello, el primer paso radica en ayudar al país a encontrar, desde la Sociedad Civil, la respuesta a **preguntas clave: primero, cómo está España hoy y por qué y, segundo, cómo se puede contribuir entre todos a sentar las nuevas bases** de la España admirada del futuro. En este contexto y para este propósito, nace esta iniciativa llamada *TransformaEspaña*.

Para encontrar respuestas colectivas a las preguntas anteriores, la iniciativa se ha propuesto destilar, fundamentalmente desde una óptica económica, las **visiones de cien personas destacadas de la Sociedad Civil española.** Estas personas se han agrupado en dos colectivos complementarios: **expertos temáticos** (cincuenta especialistas de contrastado prestigio en temáticas relevantes) y **líderes empresariales** (cincuenta presidentes y consejeros delegados de empresas). Para mitigar la eventual subjetividad y posible emocionalidad de las opiniones recibidas, **se ha combinado esta “inteligencia colectiva” con el estudio analítico basado en datos.**

En relación con la muestra elegida, han sido esenciales dos características. Primero, era clave la plena transparencia a la hora de exponer opiniones libres y no sesgadas. Esto se ha conseguido mediante **conversaciones individuales, privadas y anónimas**<sup>1</sup>. Segundo, era fundamental buscar representatividad en la muestra. Para ello, se ha elegido a **personas de diferentes regiones, ámbitos de actividad, sensibilidades políticas, generaciones y sexos**. En el caso de los expertos, la representatividad se refuerza eligiendo a expertos en las temáticas relevantes para el diseño de un país, y contando con más de un experto por temática. En el caso de los líderes empresariales, se refuerza mezclando dueños de empresas y emprendedores con gestores empresariales; y combinando empresas fundamentalmente grandes con medianas y pequeñas.

## Un momento clave de oportunidad

**Los momentos presentes de incertidumbre y adversidad no tienen que impedir a los españoles levantar la mirada para darse cuenta de la gesta colectiva que han logrado en la historia reciente del país.** Esto va mucho más allá de hitos históricos tan retadores como la entrada en la CEE, el cumplimiento del Tratado de Maastricht y la subsiguiente incorporación al Euro. Lo realmente fundamental de lo que se ha conseguido es la transformación socioeconómica profunda que el país ha logrado. Dicha transformación se puede ver, por ejemplo, en la evolución relativa de tres aspectos clave:

- El **paso de un país mayoritariamente aislado, pobre, rural, agrícola y analfabeto, a una Sociedad del Bienestar comparativamente mucho más abierta, rica, urbana, diversificada e ilustrada** (tres datos a modo de ejemplo de las últimas dos décadas: duplicación del PIB per cápita; crecimiento en un 148% de los titulados superiores; paso de una población activa de menos de 16 millones de personas a una de más de 22). Desde esta perspectiva, la lectura podría ser la siguiente: España ha entrado en el grupo de los países más desarrollados del mundo.
- La **integración plena y participación activa en la arena económico-financiera global**, unida al pleno anclaje en Occidente (nuevamente, tres datos ilustrativos de las últimas dos décadas: en el ranking *Fortune Global 500*, crecimiento en un 50% del número de multinacionales españolas; aparición por primera vez de empresas españolas en rankings top 5/10 sectoriales mundiales; incremento de la inversión directa de España en el extranjero de 300M\$ a 8.500M\$). Aquí, la lectura podría ser la siguiente: las empresas y el capital financiero de España ya operan en los mercados globales y, en algunos casos, incluso los lideran.
- La **consolidación de una marca-país más conocida, respetada e influyente, y el alejamiento de fantasmas y complejos del pasado** (un dato revelador: en 2009, España estaba en el top 10 del *Nation Brand Index* y del *Reputation Index*). Según esta óptica, la lectura podría ser la siguiente: los españoles se han convencido de que pueden lograr sueños antes aparentemente imposibles, y se les ha empezado a reconocer y respetar por ello.

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar que la síntesis y consolidación de la opinión de cien personas incluye, como punto medio de encuentro, aspectos distantes e incluso contrarios a lo expresado por algunos participantes.

En estas y otras perspectivas socioeconómicas, la evolución es clara. Es verdad que el punto de partida era bajo en múltiples aspectos. Es también verdad que el país se ha beneficiado de fondos europeos para el desarrollo. Es cierto que la burbuja inmobiliaria de los últimos años ha distorsionado algunas lecturas. Y es igualmente cierto que, en los últimos años, varias tendencias positivas se han frenado o incluso invertido. Pero, es igualmente indiscutible que, contemplando todo el camino recorrido, **los españoles se pueden alegrar y enorgullecer de haber completado un desarrollo notable.**

Y de repente, más tímidamente en el 2007 y ya de lleno en el 2008 y 2009, llega la crisis interna, al compás de una crisis global, igualmente dura, aunque con ingredientes y síntomas distintos. **Pensar que, en España, la crisis ha sido la causa de la necesidad de reformar cosas en el país, es errar en el diagnóstico. La situación de deterioro viene de atrás.**

La magnitud del impacto de la crisis en España es simple y llanamente el resultado del alejamiento creciente entre el Modelo Productivo existente en el país y el Modelo Productivo objetivo que debería haberse adoptado para afrontar los nuevos retos y necesidades, tanto internos como externos. **La llegada de la crisis golpea a una España necesitada de reformas urgentes, variadas y estructurales.** La golpea en el peor momento, de ahí la fuerza de la reacción negativa que se ha producido en el país.

Usando un símil médico, la crisis ha sido para España como la tormenta que coge por sorpresa y moja hasta los huesos al enfermo que ya lleva algún tiempo mostrando los primeros signos claros de fiebre y debilidad generalizada. Para el paciente-España, la crisis ni es el foco de la infección, ni siquiera es consecuencia única de la infección. Es además el resultado de un factor exógeno que pone de manifiesto y agrava un problema de salud que ya tenía el paciente, pero que éste no estaba percibiendo ni medicando adecuadamente.

A pesar del importante revés que han supuesto para España los últimos años, **la etapa de progreso anterior a la crisis debe servir al país para mantener una enorme confianza en su capacidad colectiva de superación y adaptación a la adversidad.** Por otro lado, la madurez del país pasa por ver la presente crisis no como un problema, sino como una oportunidad inmejorable.

En efecto, esta crisis se puede convertir en un **excelente acicate a la hora de abordar cambios profundos y múltiples con mayor consenso, corresponsabilidad, humildad y capacidad de sacrificio.** Como dijo John. F. McDonnell, entonces patrón de *McDonnell Douglas Corporation*, «si ya es difícil que un colectivo en dificultad cambie, es prácticamente imposible que lo haga cuando exhibe todos los signos externos del éxito; sin el acicate de una crisis o un periodo de gran tensión, la mayor parte de los colectivos – al igual que la mayor parte de las personas – es incapaz de cambiar los hábitos y actitudes de toda una vida».

Antes de dar paso a la descripción de las nuevas reglas de juego que determinan el éxito o fracaso en la nueva arena global, es relevante destacar el optimismo que se desprende de las conversaciones mantenidas con los cien miembros de la Sociedad Civil. Por ello, el título de este documento habla de una **visión optimista por parte de la Sociedad Civil.** Este optimismo va acompañado, a pesar

de ello, de una **gran dosis de realismo, preocupación y seriedad**. Seguramente, los conceptos de *optimismo responsable* o de *realidad esperanzadora* sean, por ende, los que mejor caractericen el estado anímico de la muestra de Sociedad Civil pulsada en esta reflexión.

## Las nuevas reglas de juego

El mundo ha cambiado. Como se acaba de poner de relieve, España también y mucho. **Se han modificado por tanto profundamente las dinámicas internas y externas del país**. El primer paso para adaptarse a estas nuevas dinámicas radica en conocer las reglas que configuran el nuevo campo de juego.

El **nuevo escenario extra-fronteras de España** ha experimentado cuatro cambios sustanciales:

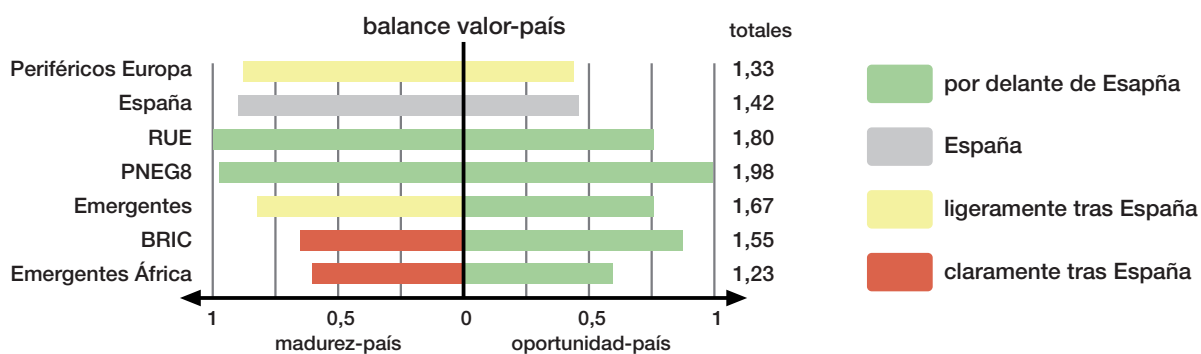
- **Globalización de mercados y sociedades** (desarrollo del comercio internacional; mercados conectados globalmente y en tiempo real; homogeneización de patrones y hábitos socioculturales; hegemonía del inglés como idioma universal; expansión de la economía de mercado; etc.);
- **Redistribución de fuerzas en el mapa geopolítico** (auge de países emergentes; declive del peso relativo de Europa; traslación del centro de gravedad en Europa hacia los nuevos miembros; etc.);
- **Nuevos retos del planeta** (escasez de recursos; preocupación medioambiental; migraciones sur-norte; terrorismo planetario; etc.);
- Consolidación de una **nueva sociedad y mercado hispanoparlantes** formados por más de 400 millones de personas.

Mientras, el **nuevo escenario intra-fronteras de España** también ha cambiado profundamente:

- **Mutación sociocultural profunda**, iniciada desde las nuevas generaciones (nativos digitales, nativos globales, nativos *prosumidores* – productores + consumidores, etc.), al compás de una penetración tecnológica cada vez más marcada;
- Consolidación del **Estado del Bienestar**, acompañada por un **envejecimiento** notable de la pirámide poblacional;
- Paso de un sistema con un centro de gravedad único a un sistema sin centro de gravedad o, según se quiera ver, con **múltiples centros de gravedad**;
- Asunción del **paradigma de ecosistema como modelo de la nueva realidad del país** (pone de relieve un conjunto de agentes sometidos a los mismos factores “ambientales”, que mantienen entre ellos relaciones complejas, dependen directa e indirectamente unos de otros para su supervivencia, y se complementan ocupando cada uno su lugar más adecuado en el tablero conjunto);
- **Nueva definición extendida de éxito para gobiernos y empresas** que, a los preceptos originales, añade múltiples nuevos mandatos (usando la terminología anglosajona, *eco/clean/green/ethical/open/human/social/diverse...*).

## Cómo está realmente España hoy y por qué

A la luz de estas nuevas reglas de juego, el análisis ha revelado que **España no es hoy en día un país líder ni en madurez ni en oportunidades**. Ocupa una posición intermedia en ambos conceptos, con grupos de países que la superan en madurez-país, en oportunidad-país o en ambas. Más allá de oportunidades concretas, la configuración actual convierte por tanto al país en **poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento**. En este sentido, la Figura 1 muestra, para cada uno de los grupos de países considerados<sup>2</sup> y España, la **visión consolidada que reflejan los indicadores tanto de madurez-país** (mitad izquierda de las barras del gráfico) **como de oportunidad-país** (mitad derecha de las barras del gráfico)<sup>3</sup>.



Fuente: elaboración propia en base a datos de World Bank, OCDE, OMS, UNESCO, OIT y WIPO

Figura 1: Análisis comparativo global de España

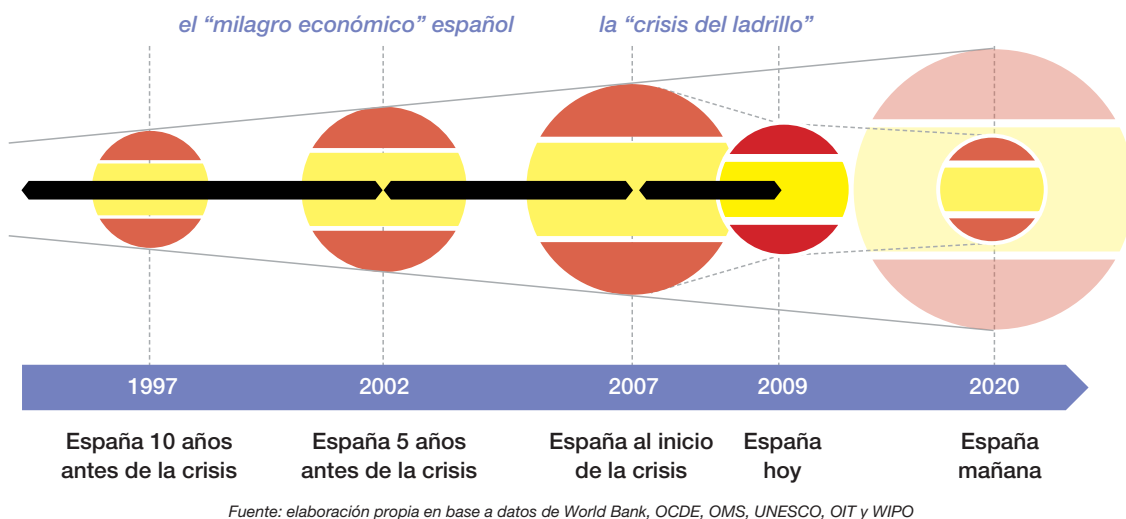
El país se encontraba a mitad de su transformación hacia un modelo de economía avanzada cuando llegó la globalización unida a un periodo largo de razonable estabilidad mundial. Esto ha permitido a un nutrido grupo de países la entrada en el juego de competencia global en unas condiciones suficientes. En el momento actual, **España no ha conseguido alcanzar el desarrollo adecuado de la Economía del Conocimiento como para competir en bienes y servicios sofisticados con los líderes pero, al mismo tiempo, no puede seguir compitiendo en costes con los nuevos entrantes como proveedor de bienes y servicios de menos valor**.

**El modelo vigente de España ha generado resultados buenos o excelentes en el pasado, pero da señales claras de agotamiento desde hace ya unos años.** Nació para servir a una realidad social, económica y política, y para aprovechar unas oportunidades que ya no se parecen en nada a las

<sup>2</sup> Periféricos Europeos: España, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal. RUE (Referentes de la UE): Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido. PNEG8 (Países no europeos del G8): Canadá, EE.UU. y Japón. Emergentes: Chile, Corea del Sur y México. BRIC: Brasil, Rusia, India y China. Emergentes de África: Egipto y Sudáfrica.

<sup>3</sup> En la figura, la puntuación de los grupos de países considerados para cada una de las dos visiones contempladas (madurez-país y oportunidad-país), se establece en relación con el valor obtenido por la agrupación de países que lidera cada visión (y que tiene por tanto valor "1" como puntuación en dicha visión). Por otro lado, el valor que aparece en la figura a la derecha de cada grupo de países se corresponde con la suma de sus puntuaciones para las dos visiones.

actuales, ni en lo local ni en lo global. En este sentido, la Figura 2 muestra la **evolución del valor-país<sup>4</sup> de España desde 1997 hasta 2009, junto con proyecciones futuras del tipo *what-if (qué hubiera pasado si...)* hasta el 2020**. El valor de España ha crecido al menos desde el año 1997 (esto es, una década antes del inicio de la crisis) hasta el año 2007, en el que se produce un punto de inflexión que da paso a una caída pronunciada que, hasta 2009, retorna el país a valores próximos a 1997 actualizados.



**Figura 2: Panorámica general de evolución del valor-país de España (1997-2020)**

En la figura, la comparación entre las dos proyecciones de la España del mañana puede ayudar a intuir la **magnitud del potencial latente de España que no ha sido aprovechado ni lo está siendo**. Cuando el modelo-país está alineado con las reglas de juego del entorno global, y se movilizan adecuadamente los vectores de crecimiento y competitividad sostenible desde una perspectiva social, empresarial y financiera, el desarrollo resultante tiene potencial de “milagro” socioeconómico. Sin embargo, **cuando modelo-país y entorno divergen, o cuando no se polarizan adecuadamente los vectores de crecimiento sostenible, los países se estancan o pierden valor**.

El resultado final es **una España globalmente poco atractiva y en busca de su identidad**. La tendencia de pérdida de posicionamiento absoluto y relativo en todos los indicadores relevantes del país es preocupante para el futuro de los españoles y su papel en el mundo. A este respecto, la radiografía y el diagnóstico han revelado oportunidades de mejora que exigen actuaciones urgentes y estructurales en **dieciséis grandes retos del país** (Tabla 1).

Por la naturaleza de los retos identificados, **el problema es de todos los agentes del país, las oportunidades también, y la solución igualmente**. No se trata pues de que unos miren a otros señalándoles con el dedo. Hay que construir entre todos un nuevo modelo que permita lograr y garantizar la ventaja competitiva de España a medio y largo plazo. **El reto no es de evolución, sino de transformación**. Se trata de repensar y refundar todos los pilares del sistema-país. Por todo ello, junto con el sello de *optimismo*, el título de este documento habla de una **visión contundente por parte de la Sociedad Civil**.

<sup>4</sup> El concepto de valor-país utilizado aquí, busca reflejar, de forma sencilla y agregada, la evolución de la magnitud y fortaleza de España. Para ello, se considera tanto la evolución del país respecto a sí mismo (denominado valor-país absoluto), como frente a la misma muestra de países (valor-país relativo), con una proporción 70/30 entre ambos. En la construcción de este indicador de valor-país, se agrega con igual peso aspectos relativos a competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia, calidad de gobierno y desarrollo de la Economía del Conocimiento.



Tabla 1: Los 16 grandes retos de España

Reto
Definición de una identidad productiva singular para el país
Refuerzo de la Sociedad del Talento global
Mejora de la productividad total de los factores
Sofisticación de la oferta en bienes y servicios
Definición de un modelo de Estado del Bienestar responsable (equilibrado y sostenible)
Sofisticación sostenible de la demanda
Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar
Sostenibilidad económico-financiera
Sostenibilidad social
Sostenibilidad medioambiental
Posicionamiento-país positivo, singular y creíble
Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país
Exposición y movilidad globales
Representatividad, equilibrio e independencia de Poderes
Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones
Corresponsabilidad (ciudadana y administrativa) entre derechos y deberes

El hecho de tratarse en muchos casos de retos estructurales, los asocia irremediabilmente con cambios lentos y prolongados en el tiempo. Esto refuerza, si cabe todavía más, la **urgencia de iniciarlos cuanto antes**.

## Una propuesta de solución

Una propuesta que puede contribuir a llevar el país hacia la **España admirada del futuro** implica considerar tres elementos:

- **El espíritu y lógica que debe imperar en la transformación:** se trata del conjunto de *propiedades* esenciales que se debe cumplir en la construcción del nuevo modelo-país.
- **La meta del camino:** define los *pilares* básicos que determinan la configuración general del nuevo modelo-país.
- **El camino para la transformación:** se plasma en un conjunto de ocho *actuaciones* para llevar a buen puerto la transformación hacia la meta anterior.

## El espíritu y lógica que debe imperar en la transformación

René Descartes decía que «sólo dos cosas contribuyen a avanzar: ir más aprisa que los demás, y **seguir el buen camino**». La primera cosa, «**ir más aprisa que los demás**», depende exclusivamente de que se aúnen las voluntades de todos para emprender la transformación. Este punto es crítico. Por el carácter sistémico de los cambios a acometer, este momento de oportunidad único para España exige un **consenso y corresponsabilidad sólidos entre el máximo de fuerzas políticas del país y la Sociedad Civil**.

**El espíritu y lógica de esta iniciativa colectiva de transformación** deben respetar las siguientes propiedades esenciales:

- **Singularidad:** España debe encontrar su propia fórmula única para el éxito adaptada a su situación particular. No se trata de importar recetas prefabricadas milagrosas de otros, confiando en que tendrán en el paciente-España los mismos efectos portentosos que han tenido en otros pacientes. Para lograrlo, el lema *Spain is different* debe dar paso al *Spain is unique*, una evolución mucho más exclusiva, glamurosa y positiva.
- **Ambición realista y fiable:** Para ocupar un lugar relevante en la economía global del futuro, España ha de migrar de lo simple y convencional a lo complejo y diferencial. Junto con esta ambición, el pragmatismo y la responsabilidad se han convertido en nueva condición sine qua non para el público interno y externo. Se ha de encontrar el equilibrio entre ambición y fiabilidad para un renovado *fidus plus ultra* (creíble más allá).
- **Mirar hacia adelante:** La construcción del nuevo sistema-país ha de llevarse a cabo siempre mirando hacia el futuro, nunca hacia el pasado. Soñar con el futuro, inspira, hermana y suma. Genera un proyecto de ilusión compartida que actúa como nexo de unión por encima de edades, condiciones, sensibilidades y geografías.
- **Mirar hacia afuera:** Igualmente clave será también el mirar siempre hacia un mundo global lleno de oportunidades, conectado e interdependiente. Las nuevas reglas de juego han demostrado que ningún país está ya solo, para lo bueno y para lo malo, y que lo local es importante pero siempre coherentemente como parte de un todo-país y un todo-mundo.
- **Construir un futuro entre todos:** Este momento de oportunidad único para España exige un consenso y corresponsabilidad fuertes entre el máximo de fuerzas políticas del país y la Sociedad Civil. Lograr este consenso debe dejar de equivaler a buscar el mínimo común denominador de las posturas de todos. Bajo el lema *juntos podemos*, los oportunismos individuales deben dar paso al interés ciudadano y al bien colectivo.

## La meta del camino

La segunda cosa que apuntaba Descartes, «seguir el buen camino», es evidentemente el otro aspecto clave aquí, y probablemente es más importante al final. En este sentido, las opiniones de la muestra de Sociedad Civil implicada en la iniciativa apuntan hacia **cuatro pilares básicos** que determinan la configuración general de la España del futuro, esto es, la meta del camino:

- I. **Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país.** La nueva excelencia de España pasa por volver a ubicar al Ciudadano en su justo lugar como centro de gravedad primordial del sistema-país. Para ello, el primer paso consiste en restaurar una definición de Ciudadano válida desde una óptica de Modelo Productivo, como combinación de cinco facetas fundamentales: el *Ciudadano depositario responsable de los valores de un país*, el *Ciudadano elector*, el *Ciudadano consumidor*, el *Ciudadano financiador* y el *Ciudadano productor de valor socioeconómico*. Como segundo paso, es clave el ensanchamiento de los canales de comunicación y acción entre Ciudadanos y Administradores.

- II. Instaurar para cada agente un nuevo patrón de triple excelencia: medible, adaptable y conectado.** En respuesta a faltas de eficiencia observadas en los agentes actuales del sistema español (Sistema Educativo, Sistema de I+D, Empresas, Administraciones, Reguladores, Agentes Sociales, Medios, Sociedad Civil, etc.), se les deberá aplicar un nuevo patrón de excelencia individual que combine las capacidades primero de medir de forma transparente y objetiva el desempeño del agente, segundo de adaptarse a cambios internos y externos, y tercero de conectarse con el resto de agentes.
- III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país.** El análisis de España ha revelado que la maximización de la creación de valor en estos cuatro ejes ya forma parte de la agenda del país. Sin embargo, las oportunidades de mejora que se han observado en todos los ejes, llevan a la necesidad de repensar el modelo-país ubicando la agregación completa de valor para los cuatro ejes como espina dorsal del Modelo Productivo de España.
- IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país.** España se enfrenta con dos desafíos principales. En primer lugar, está una falta de coherencia a lo largo del tiempo entre, por un lado, las voluntades de dar respuesta a retos estructurales del país (estrategia educativa; estrategia científica y estrategia de innovación; identidad productiva; estrategia energética; y modelo de Estado del Bienestar responsable) y, por otro lado, las actuaciones reales de transformación en el corto, medio y largo plazo que les dan respuesta. En segundo lugar, está una falta de coherencia que se podría denominar *sistémica* por la falta del alineamiento necesario en todo momento entre Modelo Productivo, Marco Productivo y, en su caso, Modelo de Estado.

## El camino para la transformación

Finalmente, para completar la descripción de la propuesta de solución, son ocho las *actuaciones* principales a acometer para alcanzar los pilares anteriores y, con ello, dar respuesta a los dieciséis grandes retos del país.

### Actuación 1. Nueva sociedad y mercado del talento

La generación de valor en un país pasa necesariamente por sofisticar su oferta y demanda. Tanto en los sectores tradicionales como en los emergentes, y especialmente en las Economías del Conocimiento, la agregación de valor a las personas y la puesta en valor del conocimiento juegan un papel muy destacado. La **evolución desde una sociedad de personas hacia una sociedad de talentos, cada vez más multidisciplinares, desarrollados y capitalizados, es por tanto una clave para el desarrollo y crecimiento de países y regiones.**

Las nuevas realidades del mundo revelan que los talentos ganadores de una sociedad hoy y mañana resultan de una combinación ganadora entre aptitud y actitud, teoría y práctica, pero también de una mezcla multiplicadora entre competencias clásicas (humanidades, ciencias, manualidades, etc.) y modernas (creatividad, emprendimiento, colaboración, adaptabilidad, gestión de la globalidad, etc.).

Para crear la mutación hacia el “ADN” ciudadano adaptado a los nuevos retos y oportunidades, la gestión del talento se debe extender a todo el ciclo de vida de cada individuo. Cabe **repensar pues todo el modelo de creación y gestión del talento y conocimiento de las personas que componen una sociedad, desde el núcleo familiar hasta el entorno profesional y post-profesional, pasando por el Sistema Educativo y las comunidades sociales.**

**Pero no basta con crear los talentos** que necesitan las nuevas sociedades. **Hay que ponerlos en valor, individual y colectivamente, y conectarlos conformando verdaderas constelaciones dinámicas de talento.** Para ello, la clave pasa por crear un **verdadero mercado del talento** transparente, justo, flexible, proactivo y dinámico, con una fuerte movilidad geográfica, sectorial y organizativa, y abierto a importar/exportar talento con el resto del mundo.

### Líneas de actuación principales

- Nuevo paradigma de ciclo de vida del talento en el capital humano de España
- Nuevo modelo de sistema y espacio educativo español
- Nuevo mercado español de puesta en valor y conexión del talento

### Actuación 2. Nueva competitividad global

La competitividad es, al mismo tiempo, el ingrediente clave y la consecuencia básica de la ecuación económica de un país. Sin ella, todo el Estado del Bienestar se viene abajo. Con ella, si está construida sobre un modelo de bienestar responsable, la calidad de vida mejora sustancialmente, individual y colectivamente. La competitividad no se debe pensar en términos internos, ni sobre la base de comparaciones con países vecinos o próximos. **En un mundo global, la competitividad se debe entender, evaluar, y planificar con óptica global.**

Además de esta perspectiva copernicana, la **nueva definición de competitividad es el resultado combinado de una agregación tan rica como compleja de aspectos tangibles e intangibles, directos e indirectos, enfocados tanto a la creación de valor (el “numerador” de la ecuación) como a la mejora de la eficiencia (el “denominador”).**

Esta definición de competitividad global debe **repensar las brechas entre microempresa, PYME y gran empresa**, promoviendo un efecto escalera fluido y constante hacia unidades empresariales que generen mayores economías de escala, empleo y/o ventajas competitivas. Finalmente, será especialmente clave la **transformación de la sociedad y mercado del talento y conocimiento de la Actuación 1 en un verdadero y sólido ecosistema de I+D+i que conecte Ciencia con Mercado y Capital**, y que redunde en una sofisticación real de la oferta y demanda del país.

### Líneas de actuación principales

- Nuevo marco español de competitividad global
- Nuevo ecosistema de I+D+i conectado con Mercado y Capital
- Nuevo mercado español para la competitividad global

### Actuación 3. Nuevo Estado del Bienestar responsable

**El debate no está en tener más o menos derechos, o en disponer de derechos más o menos universales.** Este debate es estéril y generador de fracturas sociales innecesarias. Construir un Estado del Bienestar responsable empieza con una **ruptura de las brechas y asimetrías de información entre, por un lado, quien define y presta los servicios del Estado del Bienestar y, por otro lado, quien los usa y (a menudo sin ser plenamente consciente de ello) financia.**

En efecto, en cualquier núcleo social, una percepción completa por parte de los miembros del qué, porqué y cuánto de los usos y disfrutes, conduce rápidamente a la definición del mejor (más útil, efectivo y eficiente) conjunto de activos para el bienestar, tanto individual como colectivo, que se puede permitir el núcleo social en cuestión. En el contexto ciudadano, esto equivaldría a **armonizar en cada persona las facetas de Ciudadano-depositario-de-valores, Ciudadano-elector, Ciudadano-consumidor, Ciudadano-financiador y Ciudadano-productor.**

De la misma manera, estos principios aplicados a toda una Sociedad y abanderados, en particular, por sus Agentes Sociales, conducirán a la **definición del mejor y más equilibrado Estado del Bienestar para que sus miembros se acerquen al ideal de personas autónomas, preparadas, saludables, seguras y debidamente asistidas.** Por la misma, estos principios llevarán también estos miembros a una **implicación mayor en el devenir colectivo, a un orgullo de pertenencia creciente, y a una percepción más clara del equilibrio entre derechos y deberes.**

#### Líneas de actuación principales

- Acercamiento de los roles de *Ciudadano-depositario-de-valores, Ciudadano-elector, Ciudadano-consumidor, Ciudadano-financiador y Ciudadano-productor*
- Nuevo modelo de Estado del Bienestar responsable para España

### Actuación 4. Nuevo capital financiero inteligente

El capital financiero sigue siendo el **combustible que alimenta el motor de un país y el aceite que lubrica sus engranajes.** Pero ha cobrado una **trascendencia inusitada a la hora de crear o destruir valor en el sistema y la Sociedad.** Al mismo tiempo, el Sistema Financiero se ha complicado en términos de agentes (públicos y privados, formales e informales), productos y servicios, modelos de intermediación y negocio.

El concepto de **capital financiero inteligente** que se plantea aquí se **cimenta en una racionalización y profesionalización de agentes e instrumentos, una conexión con todos los agentes y usuarios potenciales (incluyendo colectivos muy pequeños y singulares, en particular todos aquellos relacionados con la Economía del Conocimiento), todo ello combinado con una mayor capacidad de regulación y auto-regulación para detectar y anticiparse a anomalías, excesos y burbujas.** A todo ello, hay que sumar una mayor transparencia, integridad, y responsabilidad, así como una separación nítida entre interés político/social y lógica financiera.

### Líneas de actuación principales

- Reforma del Sistema Financiero español
- Nuevo marco de regulación del Sistema Financiero español
- Mercado español de capital financiero para la Economía del Conocimiento

### Actuación 5. Nuevas Administraciones eficientes

Por definición, uno de los papeles fundamentales del Administrador del país es la prestación de los servicios y la ejecución de las operaciones que apoyen la relación entre el Ciudadano y su país. Desde esta perspectiva, la excelencia de las Administraciones se define en términos de accesibilidad (servicio universal), efectividad (calidad de servicio) y eficiencia (coste y tiempo de servicio) de la Función Pública.

**La vertebración del aparato público en múltiples ámbitos de actuación (geografías, competencias, intermediarios, etc.) y su concepción heredada, en muchos aspectos, de un pasado ya caduco, obligan a una revisión profunda del papel, alcance, organización, modelo de prestación y ámbito de proximidad de las Administraciones Públicas, en línea con los criterios de excelencia antes mencionados.**

### Líneas de actuación principales

- Revisión de la Función Pública multinivel en España
- Nuevo modelo español de Administraciones transparentes y medibles

### Actuación 6. Nueva marca-país influyente

En un mundo globalmente conectado en el que la información se ha convertido en un activo estratégico para Gobiernos, Empresas y Ciudadanos, **la estrategia y gestión de la marca-país debe dejar de ser una actividad colateral, artesanal e individual, para convertirse en condición necesaria de toda estrategia de creación y proyección de valor de un país.** Esta proyección de valor es tanto interna (orgullo de pertenencia para Ciudadanos) como externa (reputación del país y capacidad de influencia en el resto del mundo).

La calidad en la gestión de la imagen de marca determina la diferencia entre los países que tienen un valor proyectado inferior al valor real que atesoran, y los países que son excelentes a la hora de ponerse en valor, dentro y fuera de sus fronteras. **No se trata evidentemente de producir espejismos inflacionistas o generar falsas expectativas.** Cualquiera de estas estrategias está de antemano condenada al fracaso.

### Líneas de actuación principales

- Estrategia integral de Marca España para visitantes y residentes
- Estrategia integral de Marca España para el resto del mundo

## Actuación 7. Nuevo plano de estrategia-país

La transformación sistémica del país y su operación futura, exigen la **definición de un nuevo plano estratégico estable y claro en el que se desenvuelva los grandes ejes de transformación estructural del país**. Este plano establecerá **guías de medio y largo plazo institucionalizadas**, que trasciendan a ciclos electorales, y que sean el **punto de encuentro y consenso** entre múltiples perspectivas complementarias del país.

Dentro de una visión estratégica ambiciosa y coherente, este plano estratégico establecerá pues un **entorno estable y coherente que dé consistencia y confiera sentido a todas las decisiones y acciones más operativas o tácticas**. Inicialmente lo deberá hacer en cinco temáticas principales: educación; ciencia e innovación; política energética; identidad productiva; y Estado del Bienestar responsable.

### Líneas de actuación principales

- Formulación de las políticas de estado para España
- Institucionalización de la nueva estrategia-país
- Modelo integral de seguimiento y mejora continua de la estrategia-país

## Actuación 8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación

Los nuevos atributos de las sociedades modernas requieren del **ensanchamiento de los canales de comunicación entre los Ciudadanos y sus Administradores**. Son también necesarios **novedosos instrumentos de evolución y transformación social que acorten significativamente los costes y tiempos de los ciclos entre problema y solución**. Al mismo tiempo, éstos deben **permitir escuchar la opinión del Ciudadano y revalorizar su relevancia**. Los múltiples centros de gravedad del sistema deben dejar de ser una barrera en el camino hacia la mejora social, para convertirse en una fortaleza en la búsqueda de una democratización cada vez mayor del sistema.

La separación actual entre *Ciudadano-depositario-de-valores*, *Ciudadano-elector*, *Ciudadano-consumidor*, *Ciudadano-financiado* y *Ciudadano-productor*, debe dar paso a un nuevo paradigma de *Ciudadano-integral* como fusión fértil y dinámica de los cinco roles anteriores. Esta hibridación de roles conducirá al nacimiento de **vehículos de transformación social que capitalicen la energía/inteligencia colectiva, cierren brechas entre Ciudadanos y Administradores, y creen puentes entre compartimentos ahora estancos**. En todo este proceso, una **nueva Sociedad Civil debe emerger y encontrar su nueva misión, identidad y voz**. Para ello, combinará materializaciones más convencionales y “físicas”, con nuevas formas más innovadoras y “virtuales”.

### Líneas de actuación principales

- Nuevos espacios abiertos de opinión colectiva en España
- Nuevos instrumentos abiertos de acción colectiva en España

## Conclusión final

Virgilio dijo: «pueden porque creen que pueden». La confianza individual por parte de cada español en sus capacidades, unida a la confianza en la fuerza colectiva de todos los españoles obrando al unísono para servir una meta común, son en este momento clave de oportunidad la base del éxito para construir la España admirada del futuro.

## Más información

El presente documento de Declaración incluye un resumen con la esencia y líneas maestras de la propuesta *TransformaEspaña*. El detalle en términos de radiografía, diagnóstico y propuesta de acción, está recogido en el documento de Propuesta.



## Relación de participantes que respaldan la iniciativa

### Líderes Empresariales

Abelló Gallo	Juan	Torreal
Aguirre González	José María	APD
Aluerta Izuel	César	Telefónica
Alonso Alcaide	Julio	WebLogs
Álvarez Satorre	Luis	BT
Antoñanzas Alvear	Miguel	E.ON
Atienza Serna	Luis María	Red Eléctrica Española
Barceló Vadell	Simón Pedro	Barceló
Barrabés Cónsul	Carlos	Barrabés
Benavente Sánchez	David	Embention
Benjumea Llorente	Felipe	Abengoa
Bergareche Busquet	Santiago	CEPSA
Bonilla Villalonga	Nicolás	APAX Partners España
Brufau Niubó	Antonio	Repsol
Calvet Spinatsch	Jorge	Gamesa
Cano Fernández	Ángel	BBVA
Castellano Ríos	José María	ONO
Castellanos Borrego	Jaime	Willis
Catalán Díaz	Antonio	AC-Hoteles
Conde Moller	Luis	Seeliger y Conde NBI
Cosmen Menéndez-Castañedo	Jorge	ALSA
de Torres i Sanahuja	Santiago	E-Diagnostic
de Zulueta Greenebaum	John	USP
del Alcázar Silvela	Diego	Vocento
Entrecanales Domecq	Jose Manuel	Acciona
Espinosa de los Monteros	Carlos	Fraternidad Muprespa
Falcones Jaquotot	Baldomero	FCC
Fanjul Martín	Óscar	Omega Capital
Fernández Sousa-Faro	José María	Zeltia
Francés Pons	Fernando	Fundación everis
Galdón Brugarolas	Eugenio	Multitel
Gallardo Ballart	Jorge	Almirall
González Molero	Laura	Merck España
Guerrero Guerrero	Pedro	Bankinter
Hernández Callejas	Antonio	Puleva Foods
Iglesias Cano	Carmen	UNEDISA
Isla Álvarez de Tejera	Pablo	Inditex
Lara Bosch	José Manuel	Grupo Planeta
Llardén Carratalá	Antoni	Enagas
López Zaballos	Julián	Zurich Seguros
Machado Alique	José Manuel	Ford España
Martínez de Campos	Carlos	Barclays
Martínez Martínez	José Manuel	MAPFRE
Molera Picazo	José Vicente	Infinity
Moreo Calvo	Pedro	EBERS Medical Technology S.L.
Nin Génova	Juan María	La Caixa
Oriol e Icaza	Mónica	Seguriber
Pascual Gómez-Cuétara	Tomás	Grupo Leche Pascual
Polanco Moreno	Ignacio	Grupo PRISA
Prado Eulate	Borja	Endesa
Puig Planas	Mariano	Puig Corporation
Rodríguez Pina	Antonio	Deutsche Bank España
Roig Alfonso	Juan	Mercadona
Román Riechmann	Francisco	Vodafone España
Sáenz Abad	Alfredo	Santander
Sánchez Galán	Ignacio	Iberdrola
Serrano Beltrán	Teófilo	Renfe
Vázquez Blanco	Benito	everis
Vázquez Romero	Antonio	Iberia
Zabalza Marti	Antonio	Ercros Industrial
Zulueta de Oya	Pilar	Warner Bros

Para cualquier consulta o comentario sobre este documento dirijase a la siguiente dirección de correo electrónico

[fundacion@everis.com](mailto:fundacion@everis.com)

## Relación de participantes que respaldan la iniciativa

### Expertos temáticos

Alario Franco	Miguel Ángel
Arena de la Mora	Juan
Ariño Ortiz	Gaspar
Banegas Núñez	Jesús
Bastero de Eleizalde	José María
Bieto Caubet	Eugenia
Boada Pallerés	Claudio
Calzada Terrados	Blas
Canalejo Laraintzar	Miguel
Conthe Gutiérrez	Manuel
de Miguel Rodríguez	Amando
Díez Nicolás	Juan
Fernández de Pinedo	Miguel
Fidalgo Velilla	José María
Goirigolzarri Tellaeché	José Ignacio
Grisolía García	Santiago
Hernando Grande	Antonio
Íñiguez de Onzoño García	Santiago
Iranzo Martín	Juan Emilio
Lamo de Espinosa	Emilio
Marina Torres	José Antonio
Montalvo Correo	Jaime
Muñoz Grandes	Agustín
Nueno Iniesta	Pedro
Ontiveros Baeza	Emilio
Panizo Arcos	Fernando
Pérez Díaz	Víctor
Pérez Mercader	Juan
Punset Casals	Eduardo
Sagardoy Bengoechea	Juan Antonio
Sala i Martí	Xavier
Sánchez Asiaín	José Ángel
Sánchez del Villar	Enrique
Schwartz Girón	Pedro
Sebastián	Carlos
Serra Rexach	Eduardo
Steinberg Wechsler	Federico
Tascón Ruiz	Ángel Mario
Uriarte Santamarina	Pedro Luis
Valero Artola	Luis
Velarde Fuertes	Juan

### Coordinadores del proyecto

Alba Otero	Marc
García Hernández	David

Para cualquier consulta o comentario sobre este documento dirijase a la siguiente dirección de correo electrónico [fundacion@everis.com](mailto:fundacion@everis.com)