

Anexo II

LA DIÁSPORA NAVARRA DESDE LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS

Diciembre 2017



Índice

| | |
|---|----|
| Presentación _____ | 4 |
| CÓMO SE HA HECHO EL TRABAJO. Objetivos y método _____ | 5 |
| El camino seguido. El método _____ | 5 |
| Hipótesis para la obtención de información _____ | 7 |
| Ficha Técnica _____ | 9 |
| La matriz del discurso _____ | 10 |
| Mapa de las fuentes de información _____ | 11 |
| EL DISCURSO _____ | 12 |
| 1.-Diagnóstico. Valor y significación de la ciudadanía navarra en el exterior _____ | 12 |
| 2.- “Know how” emigrado. Captación y gestión. _____ | 16 |
| 3.- Internacionalización. Agentes facilitadores _____ | 19 |
| 4.-Experiencias en otros espacios. Transferibilidad _____ | 23 |
| 5.-El mainstream discursivo de los informantes claves _____ | 27 |
| PROPUESTAS DE LOS INFORMANTES _____ | 29 |
| Síntesis de propuestas realizadas por informantes claves _____ | 36 |

Presentación

El trabajo que a continuación presentamos se enmarca dentro del impulso del Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales del Gobierno de Navarra por generar nuevos cauces de relación con la Diáspora Navarra. En estos momentos, el Gobierno de Navarra está diseñando estrategias para establecer programas de actuación que faciliten la conexión, el retorno y la proactividad de la ciudadanía navarra en el exterior con su comunidad de origen.

El “core capital” de la propuesta es fortalecer el vínculo de la ciudadanía residente en el extranjero con Navarra. Se trata de establecer comunicación entre la parte institucional y social de Navarra con el capital humano emigrado. También, la conexión entre las personas que viven fuera, compartiendo intereses mutuos. **Un vínculo que sea útil para Navarra y para la ciudadanía en el exterior.**

Por otro lado, se busca posibilitar las condiciones para que pueda darse un retorno parcial o total, tangible o intangible. Es decir, el retorno puede ser físico y permanente pero también en torno a proyectos puntuales de colaboración. En esta tesitura, se constata la existencia de un nuevo perfil emigrante que está compuesto en gran medida por personas jóvenes altamente cualificadas que pueden desarrollar proyectos emprendedores y de valor. Tanto en Navarra como fuera de ella.

El beneficio principal para Navarra es recuperar la inteligencia colectiva de personas emprendedoras que marcharon fuera de Navarra. Intentar recuperar su know how, su saber. El beneficio para las personas que viven de fuera es no perder su derecho a participar en Navarra; a pertenecer a su comunidad.

El desarrollo de roles relevantes en la economía y la sociedad que una parte importante de los navarros de la diáspora desarrolla es un activo estratégico para Navarra. Estos navarros y navarras en el exterior pueden desempeñar un papel fundamental en el fomento de la imagen exterior de Navarra.

Dentro del mencionado impulso por parte de los poderes públicos, el presente trabajo trata de conocer la opinión de las personas expertas ante la Diáspora y elevar las propuestas que éstas realizan. Este trabajo desarrolla un proceso participativo con informantes clave a través de entrevistas a agentes económicos y sociales, representantes de universidades, centros tecnológicos, agencias de desarrollo y administraciones.

CÓMO SE HA HECHO EL TRABAJO. Objetivos y método

Tal como hemos señalado, el presente trabajo se nutre de la participación de los informantes clave a través de una serie de entrevistas en profundidad. Hemos identificado un mapa de organizaciones y entidades por su relevancia con el exterior y su desempeño en actividades económicas, de emprendimiento e investigación. Los informantes claves que hemos seleccionado ocupan puestos de dirección en esas organizaciones.

Mediante este proceso tratamos de realizar un diagnóstico sobre el significado de la Diáspora Navarra. Sobre su importancia económica, cultural y social. Sobre la consideración de la misma como activo estratégico. Hemos preguntado en torno a las líneas de trabajo que se pueden diseñar para fomentar la conexión y posible retorno de las personas navarras que residen en el extranjero y cómo sostener flujos de información.

En definitiva, la pregunta clave de la que queremos obtener respuestas es:

¿Qué puede hacer Navarra por la Diáspora y que puede hacer la Diáspora por Navarra?

El camino seguido. El método

Las entrevistas focalizadas a informantes claves suponen el empleo de la técnica cualitativa. Mediante dicha técnica pretendemos añadir al proyecto el valor de las percepciones, de las estimaciones. Buscamos captar, mediante la mirada experta, otros aspectos significativos del proyecto. A la vez que obtener propuestas de mejora o nuevas ideas de desarrollo.

El análisis de las entrevistas en profundidad persigue la comprensión del objeto de estudio tal y como el propio entrevistado cualificado construye el discurso. Es un pertinente complemento para el resultado de las encuestas a las personas del exterior.

La técnica cualitativa empleada añade una mayor apertura en el proceso de obtención de información. El entrevistado, la fuente de información, nos proporciona e interpreta su sentido del relato sobre el proyecto que le presentamos. Desde la orientación de la entrevista, la persona entrevistada construye un discurso dando énfasis a aquellos aspectos que entiende como más relevantes.

Para lograr una mayor calidad en el resultado de la entrevista en profundidad hemos realizado la entrevista por parte de un solo entrevistador. En el lugar habitual del trabajo de la persona entrevistada. El entrevistador cuenta con larga experiencia profesional y en muchos casos, conoce a la persona entrevistada. Buscamos crear un clima de confianza dado que la entrevista en profundidad no deja de ser sino un diálogo conversacional.

Las entrevistas se realizaron en base a una pauta flexible con dos orientaciones previas. En la petición inicial de encuentro se le remitió un dossier sobre los aspectos nucleares del proyecto. El fin del mismo, era que la persona entrevistada conociera de antemano la naturaleza y las líneas básicas del proyecto. En definitiva, que estuviera preparada para la entrevista mediante el análisis previo de la información. Prácticamente, todas las personas entrevistadas se habían leído la documentación remitida lo que propició un nivel alto de contenido y propuestas.

Por otro lado, el entrevistador acudía a la entrevista con una estructura de guion, una lógica predeterminada pero abierta con el fin de estructurar el contenido.

Hemos identificado un número suficiente de personas que, por su rol profesional, experiencia o responsabilidad del cargo nos pudiera transmitir opinión cualificada sobre el valor para Navarra de la ciudadanía en el exterior y su posible aprovechamiento como

recurso social. Hay que advertir que lógicamente la relación de personas entrevistadas no agota todos los puntos de grupos de interés.

Ninguna de las personas requeridas ha rechazado la entrevista; lo cual agradecemos.

Hipótesis para la obtención de información

Con carácter previo a la entrevista, establecimos una estructura de desarrollo para la entrevista. Se propusieron las siguientes hipótesis de investigación.

1.-Diagnóstico sobre el valor de “Navarros en la Diáspora”

¿Qué importancia económica, cultural y social tiene la Diáspora?

¿Es un activo estratégico?

¿Qué líneas de trabajo se pueden diseñar para fomentar la conexión y posible retorno de las personas navarras que residen en el extranjero?

¿Cómo sostener flujos de información?

2.-“Know how” emigrado, captación y gestión.

Circunstancias óptimas para su captación

Barreras para transferir el capital humano

Condiciones necesarias para el retorno e incorporación de sus niveles de conocimiento en el tejido empresarial y de I+D+i navarro

Personal investigador con una trayectoria internacional, claves para su retorno.

Desarrollo de proyectos en universidades públicas, centros de investigación y empresas.

3.-Valoración sobre programas vigentes en otros espacios

Redes conectivas

Políticas públicas de Fomento del Retorno

Retorno talento para universidad y centros de investigación

Buscadores de empleo para el retorno

Estadías para Formación y Encuentros

Estudios de viabilidad de proyectos

Comunidades en el exterior

Fomento intercambio de experiencias sobre oportunidades de negocio.

4.-Internacionalización de Navarra

¿Qué importancia considera que tiene la ciudadanía en el exterior en la promoción y el reconocimiento de Navarra?

¿Cómo pueden ayudar al desarrollo internacional de Navarra?

Difusión y sinergias del proyecto: externa (campaña de captación del talento) e interna (construir el relato).

5.-Propuestas o medidas para recuperar la inteligencia colectiva de las personas emprendedoras emigradas.

Ficha Técnica

Unidad de análisis:

El discurso de los informantes claves.

Unidades de observación:

Prospección de sinergias con la ciudadanía navarra en el exterior.

Internacionalización de Navarra.

Unidades de información:

Personas cualificadas de instituciones y entes relevantes del ámbito de estudio.

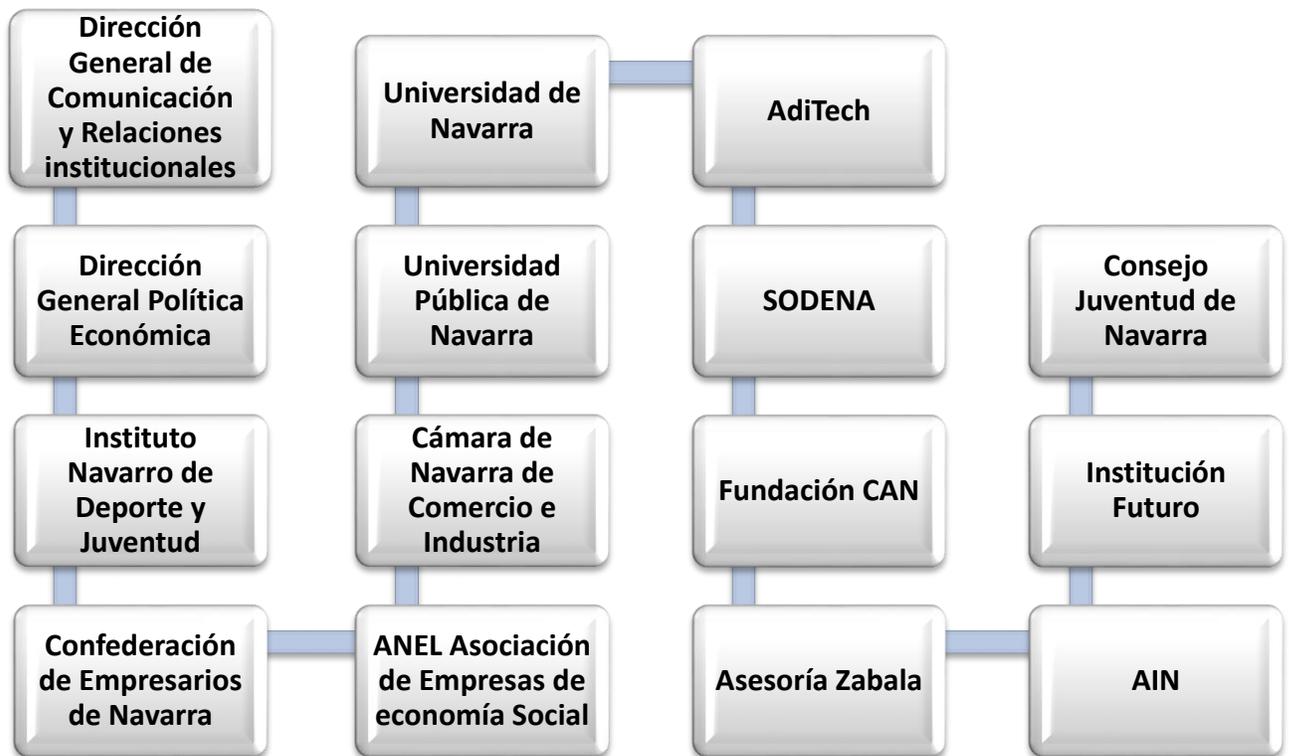
Fecha de campo:

Del 10 de octubre a 14 de noviembre.

La matriz del discurso



Mapa de las fuentes de información



EL DISCURSO

Una vez obtenida la información a través de esta técnica cualitativa, se ha realizado un análisis del discurso y del contenido al objeto de identificar unidades de sentido. Hemos detallado los argumentos que respondían a los objetivos de la investigación. Así como aquéllos que confirmaban, avalaban y enriquecían los resultados de la investigación.

El análisis del discurso se ha iniciado desde un proceso deductivo que ha consistido en segmentar la información sujeta a las categorías de interés para el estudio.

La segmentación ha seguido la pauta de una matriz constructiva del discurso. De tal modo, que hemos indagado sobre la significación y el valor de la diáspora; sobre el retorno o atracción del Talento; en torno a los agentes facilitadores de la internacionalización de Navarra y sobre las experiencias vividas y propuestas a desarrollar.

De mucho valor, nos han resultado las propuestas elevadas. Son propuestas desde el conocimiento y las experiencias de los informantes claves. Por lo tanto, en algún caso, pueden estar limitadas al ámbito de donde proceden pero una vez elevadas al sentido abstracto pueden ser de mucha utilidad para la implementación de determinadas políticas públicas.

1.-Diagnóstico. Valor y significación de la ciudadanía navarra en el exterior

“Me fui a China, con 23 años. Supuso un hito en mi carrera profesional”

“El retorno, como pensamiento abstracto, es algo que siempre está presente en las personas que viven en el exterior”

“Usualmente, los que se van son los más emprendedores, los más dinámicos”

“Nos interesa mucho tenerlos localizarlos para poder contar con ellos ante las necesidades de perfiles profesionales cualificados de nuestras empresas”

“Hacer una red conectiva, el darles esa idea de que la sociedad navarra se preocupa por ellos, les quiere y tiene información y oportunidades para ellos, es una buena idea. Pero les tiene que llegar por cauces abiertos, menos formales”.

“En el encuentro físico sería un puntazo. Que se pudiera llevar a gente de aquí allá, hacer un encuentro en cada país con gente que está siendo un crack”

Hay que contextualizar que las personas entrevistadas, en su gran mayoría, tienen responsabilidades en empresas y organizaciones. Ocupan un rol social relevante. Por ello, son conscientes que vamos hacia la economía del conocimiento donde la innovación es factor de éxito. Para caminar en esa senda es preciso activar redes inteligentes que den participación a toda la comunidad. En este caso, a aquellos que se encuentran fuera de Navarra. Un colectivo que tiene una alta capacidad de emprendimiento. Por ello, todas las personas entrevistadas han resaltado el interés del presente proyecto. La clave es la consideración de ese capital humano en el exterior como de gran valor para el bien común de Navarra.

“Europa tiene el reto de convertir su humus cultural en talento y emprendimiento. Si no es así se convertirá en un balneario”

Son muchas las personas que insisten en que la mejora de la competitividad de las empresas se encuentra en la creación de valor añadido a través del capital humano. La industria 4.0 homogeneizará los procesos industriales en todo el mundo y la diferencia se encontrará en las personas y su conocimiento. En este contexto, contar con el capital humano que tiene origen o vínculo navarro y se encuentra en el exterior es necesario. Su participación es clave en el entramado empresarial, tanto si vuelven como si están conectados. Se trata de unir a través del significado colectivo de Navarra a muchas personas que pueden desarrollar utilidades para la Comunidad. Personas nacidas en Navarra, con familiares navarros, que han pasado por Navarra en su etapa emigratoria o en su etapa formativa... En definitiva, vincular el mayor número de personas con Navarra.

La mayoría de las personas entrevistadas entienden que las personas que están fuera de Navarra tienen interés por lo que ocurre en su país. Están atentos e informados sobre lo que ocurre en Navarra. Por ello, establecer un canal de comunicación es factible y tendrá interés para la comunidad exterior. Pero por otro lado, el establecimiento residencial en un nuevo contexto provoca un distanciamiento con el entorno de partida lo que dificulta el retorno y favorece la desvinculación. Por ello, es necesario no romper ese vínculo. Mantenerlo vivo, alimentado.

“A todo el mundo le gusta estar informado de lo que ocurre en su país”

“La mayoría de las personas que viven fuera de Navarra tienen lazos afectivos con su origen y se mostrarán cooperativos”

Las personas entrevistadas son conscientes de que el retorno es sí mismo es difícil cuando no quimérico. Por ello, las personas entrevistadas, acentúan que no es tanto que vuelvan físicamente sino que no pierdan su vínculo con Navarra. Incluso ese vínculo puede materializarse en invertir, comprar una vivienda o enviar a sus hijos a formarse en Navarra. Por otro lado, se considera que la red educativa de Navarra es un polo de atracción para las personas con hijos

“Muchos no van a volver pero no deberían perderse para Navarra”

No hay que perder de vista, a consideración de las personas entrevistadas, que aquellos que se van son personas emprendedoras que atisban, en la mayoría de casos, un proyecto laboral prometedor. La experiencia profesional en el extranjero implica que la persona se ajusta a un contexto laboral y social nuevo que estimula la adquisición de nuevas competencias. En su experiencia profesional en el exterior adquieren competencias profesionales claves de gran valor como los idiomas, capacidad de adaptación, capacidad de iniciativa...

“La productividad de nuestras empresas es baja. Debe ser potenciada a través del factor de cualificación, gobernanza e internacionalización.”

También las personas entrevistadas significan el hecho de que muchos de los que se van portan una cualificación alta que, en algunos casos, pretenden mejorarla. Incluso hay quien señala, como cierta contradicción de política pública, el hecho de que son personas formadas en Navarra con recursos públicos de los que se benefician otros países.

“Son personas formadas en el sistema educativo de Navarra que son aprovechadas por otros países”

Algunas personas sitúan el foco de interés del proyecto en la extensión de nuestras empresas al exterior.

“Las redes, los contactos, son muy importantes en el mundo de los negocios. Por ello es necesario tener conexiones en el exterior “

“Las personas en el exterior con vinculación a Navarra pueden ser nuestra Diplomacia Comercial. Nos pueden abrir muchas puertas”

Una entrevistada da un matiz a tener en cuenta dado que rompe con lo usual. El talento, afirma, está demasiado estereotipado y enfocado a los jóvenes. Pero no se encuentra alojado exclusivamente en ese nicho. Puede haber personas sin estudios pero muy emprendedores. También personas, de una edad aquilatada, que pueden resultar de mucho interés. Las personas que emigran para buscar mejoras o emprender tienen valor en sí mismo.

“Los que se van son los más emprendedores, los más innovadores. Su capital humano al margen de su cualificación o edad no puede desperdiciarse.”

En cuanto al hecho de que esa comunidad de personas en el exterior sean portadoras de la Marca Navarra existe cierta diferencia de criterio. Unas personas consideran el colectivo de la Diáspora puede transmitir la marca de Navarra, que se oiga en el exterior. Pero otras lo consideran un tanto etéreo; difícil de desarrollar en lo práctico.

“Se van las personas más cualificadas y transmiten una imagen positiva de Navarra”

2.- “Know how” emigrado. Captación y gestión.

“La gestión del Talento en una sociedad como la Navarra, pequeña pero muy densa socialmente, es fundamental”

“Es indispensable atraer el Talento con proyectos solventes... ¡¡¡y no sólo navarros, eh!!!”

“Para mí es muy importante que la Innovación esté en relación con otros grupos de investigación”

“Existe un claro problema de sobrecualificación para volver profesionalmente a Navarra.”

“Los expatriados pueden aportar mucha Innovación e Internacionalización”

“Es muy difícil alcanzar una plaza de investigación en la universidad de aquí. Las plazas de la están cerradas para nuevos investigadores”

Otro de los ejes básicos del discurso construido por las personas entrevistadas ha estado en torno al Talento. Si todo capital humano es un factor de productividad, aquel que tiene talento multiplicará ese factor. Por ello, todos los países del mundo procuran atraer, retener y vincular a esas personas.

Un entrevistado nos proporciona un concepto de sumo interés para desarrollo del proyecto de la Diáspora en torno al conocimiento: Innovación Abierta. Ésta debe ser la clave de bóveda para cooperar con la comunidad navarra en el exterior. La Innovación Abierta muchas veces se contempla desde una perspectiva meramente empresarial pero es una estrategia global; de responsabilidad social compartida y cooperante con todos los agentes sociales. Una estrategia de desarrollo comunitario que va más allá de los límites internos de organizaciones y empresas. En el campo que nos ocupa, la cooperación abierta con la comunidad en el exterior, pasa a tener un papel fundamental.

La innovación abierta en el campo empresarial tiene como constatación práctica a los Aceleradores para la Internacionalización. Proyectos concretos donde un grupo de empresas desarrolla de manera intensiva y conjunta un diagnóstico de internacionalización de cada una de ellas, en colaboración con un grupo de especialistas capacitadores en las áreas de estrategia, innovación, mercados exteriores, marketing y recursos humanos. En estos proyectos el capital humano exterior puede jugar un importante factor.

Por otro lado, son muchas las personas entrevistadas que nos expresan que solicitar el retorno de personas con talento es fácil pero que luego debe ser corresponsabilizado.

“Las empresas o las universidades piden retorno de personal cualificado. Se promete muchas cosas pero al volver no se cumplen las expectativas”

La mayoría de las personas entrevistadas ve con naturalidad que alumnado y profesionales se vayan al exterior a formarse y en algún caso a trabajar. Es lo propio de una sociedad abierta.

“Es bueno que se vayan, pero también es preciso que puedan volver. Que haya ofertas de empleo o investigación”

Por ello, es necesario que haya opciones para que éstos puedan hacerlo. Sobre todo, que haya oferta de empleo para los primeros años de los egresados.

“Hay que cuidar a la ciudadanía navarra y darles una opción de regreso”

Máxime en un contexto en el que las empresas navarras no encuentran profesionales cualificados a sus demandas de empleo. Por ello, es conveniente que esas ofertas de trabajo que demandan las empresas navarras lleguen a la diáspora.

También se refieren a la densidad de Navarra, no hay masa crítica y los puestos valiosos son escasos. Por ello, no es de extrañar que haya personas con liderazgo que salgan de Navarra.

Una persona entrevistada nos expresa que faltan oportunidades en la universidad para poder investigar. Que es muy difícil alcanzar una plaza de investigación en una universidad

de aquí. Que las plazas en la universidad pública y centros de investigación están cerradas para nuevos investigadores o no dan cauce de participación y la información que transmiten es limitada.

Consideran que, desde el punto de vista profesional, cuando se está instalado es muy difícil volver a Navarra por sus limitaciones. No obstante, sí que consideran factible la colaboración de la persona con Navarra. Consideran que la Diáspora es muy proactiva para cooperar con su origen.

“La persona que vive fuera de Navarra quiere estar atenta a lo que pasa en su tierra y si puede echar una mano, la echa.”

Una persona entrevistada nos sitúa el análisis en una perspectiva diferente. No sólo hay que atraer a las personas que se fueron sino también procurar que no se vayan. Hay que cuidar y retener a los profesionales más valiosos. Esa misma persona, pone en cuestión los límites del proyecto. Considera que no hay que aproximarse solo a la ciudadanía navarra en el extranjero sino también en España.

“¿Por qué abarcar a la ciudadanía en el extranjero y no a los que viven fuera de Navarra?”

Otro nicho es el retorno del Capital Senior, nos identifican algunas de las personas entrevistadas. Aquel que ha trabajado en el extranjero y que en un momento dado se plantea regresar a su tierra. Personas con posición social relevante que pueden aportar mucho a la Comunidad en su regreso. Si su regreso no es posible, pueden invertir o tener una segunda vivienda.

Pero si el Talento en el exterior precisa estar conectado también debe recibir estímulos por parte de Navarra para su retorno. Algunos entrevistados consideran necesario la creación de centros de investigación en Navarra, asentados en los nichos de la S3 como atractivo para el retorno de investigadores que se encuentren fuera de Navarra.

Por otro lado, otra persona entrevistada nos sitúa la difícil empleabilidad de los Doctores en las empresas.

“Se ha estado formando y pagando becas a profesionales que son muy buenos, que están formándose en todo el mundo, y luego resulta que no pueden retornar, porque las empresas no quieren doctores”

La concepción de sociedad abierta nos da la consideración de que nuestros centros educativos universitarios atraen a personas extranjeras. Personas que posteriormente formadas regresan a sus países. Donde por su cualificación ocuparan puestos de relevancia social.

El know how de la persona emigrada es una ventana de oportunidad para una Navarra abierta e innovadora. Una innovación que no sólo es productiva o empresarial también lo es social. En esta consideración, son algunas las personas entrevistadas que nos indican que Navarra, por su sustrato cultural, tiene a muchas personas en el exterior en tareas de Cooperación al Desarrollo. Éstas personas, nos afirma un entrevistado, pueden aportarnos innovación y talento social. Nuevas formas de organizarnos y de aprender.

“La comunidad navarra no sale al exterior motivada solo por su profesión o cualificación. Algunos lo están por su compromiso social o confesión.”

“Hace poco una empresa navarra ha desarrollado un proyecto internacional a través de los contactos que tiene una ONG en el país de destino”

3.- Internacionalización. Agentes facilitadores

“La salida al exterior no es una tragedia, es un cambio de paradigma.”

“Estamos en una sociedad abierta al exterior. Es un hecho. Hay que aprovechar las oportunidades que la misma depara”

“Queremos ayudar a Navarra siendo internacionales”

“La inmigración a Navarra ha sido muy importante en estos años. Muchos retornan a sus países. No se debe perder el contacto con ellos”

“Sería magnífico para nuestras empresas contar con profesionales, capital senior, que conocen personalmente el mercado de destino para poder analizar la situación”

“La universidad debe internacionalizarse, ésa es su vocación”

Las personas entrevistadas sitúan en la internacionalización el signo de los tiempos. Desde el mestizaje propio de las sociedades abiertas donde las puertas son de salida, pero también de entrada. Como hemos dicho, no sólo la ciudadanía navarra se va fuera de Navarra por motivos profesionales o de cualificación; también son muchas las personas que vienen a Navarra y posteriormente retornan a sus países. Ese capital humano que migra en uno y otro sentido porta y constituye la internacionalización de Navarra. En un caso, la ciudadanía navarra en el exterior supone un vínculo y puente para nuestra internacionalización. En el otro caso, las personas que han venido y vuelven a su país de origen, también se convierten en recurso exterior por su vínculo transitorio con Navarra.

Las personas entrevistadas entienden que la ciudadanía navarra en el exterior atendiendo a sus cualificaciones y roles profesionales pueda cooperar con las empresas en su diseño internacional. A través de conocimiento de utilidad de mercados exteriores, de estrategias internas de posicionamiento y desarrollo de una oferta competitiva en el país. Se trata de un rol de mentoría en el terreno exterior. Se pone como ejemplo a las personas senior que profesionalmente están instaladas en el país de destino y poseen una agenda de contactos y de conocimiento de mercados muy valiosa para empresas navarras que quieran proyectarse en ese destino.

En el apartado de internacionalización se resalta, por parte de muchas personas entrevistadas, el Plan de Internacionalización de Navarra (PIN). Un programa que prevé un plan de acción en el horizonte del 2020 donde se contempla entre otras medidas la creación de un Banco del Talento; el impulso a las prácticas internacionales, la creación de un Grado de relaciones internacionales en la UPNA y la reactivación de NAVARED-RED.

También algunas personas ponen en valor la red Enterprise Europe Network de la Comisión Europea. La Enterprise Europe Network es la mayor red mundial de apoyo para pymes con vocación de internacionalización. Ofrece servicios sin coste para que las empresas crezcan rápidamente y logren internacionalizarse con éxito. El consorcio – ACTIS está formado por diez socios de cinco regiones españolas donde participa la Universidad de Navarra y AIN y sirve para agilizar los servicios ofrecidos por la red. Uno de los servicios de la red es la promoción de perfiles comerciales y tecnológicos mediante encuentros bilaterales y misiones comerciales.

Otro caso de agente facilitador de internacionalización se encuentra en Asesoría Zabala, volcada a la consultoría exterior. Uno de sus nichos es la asesoría en proyectos europeos, licitaciones internacionales, a muchas instituciones españolas. Por otra parte, ayudan a las empresas a posicionarse en Europa a través de contactos y conocimiento de las materias centrales de la Unión Europea. Ahora bien, su política internacional de empresa es contar con cooperadores del país. No se trata tanto de exportar profesionales de Navarra como de conectar con profesionales del exterior.

La Cámara Navarra tiene como visión el ser una red global de comercio en todo el mundo, con contactos internacionales con otras Cámaras de Comercio. Por ello, sitúa a la comercialización exterior de sus socios como una de los objetivos principales de su quehacer.

El Grupo Mondragón desarrolla una política integral para la internacionalización de las empresas de su grupo.

La universidad es un motor de conocimiento para la internacionalización. No sólo por el tránsito de profesores, alumnado, egresados en el exterior. También por su capacidad investigadora que en muchos casos se comparte con otros centros internacionales.

Un entrevistador hace hincapié en que el conocimiento adquirido en investigación tiene que ser transferible a la sociedad y a la economía, incluso comercializado.

“Hay que comercializar la investigación”.

El IdiSNA - Instituto de Investigación Sanitaria de Navarra, es una referencia estatal e internacional, abarca instituciones público-privadas tanto hospitales como centros de investigación y la presencia de tejido industrial. En sí representa un importante recurso de internacionalización de Navarra.

De mucho interés es la evidencia que expone el rector de la UNA sobre su institución y la internacionalización. Cada año, vienen a la Universidad de Navarra 500 nuevos alumnos extranjeros; algo que es acumulativo año a año. Su objetivo es llegar a un 37% del alumnado extranjero. Al volver a su país, por su cualificación, ocupan puestos de relevancia social y profesional. Este hecho debe ser aprovechado para el contacto internacional de Navarra. También a la Clínica Universitaria acuden ciudadanos extranjeros. Un primer paso a realizar para conectar con Navarra es la instauración de medidas y programas de acogimiento y bienvenida por parte de las autoridades públicas.

“El otro día estando en Panamá, me encontré a un antiguo alumno que me expresó sobre su estancia: Lo pasé bien, quiero a Navarra y si puedo ayudarla lo haré.”

Pero más allá de las políticas públicas para la internacionalización de Navarra y sus empresas, las personas destacan que lo que nos abre al exterior es nuestra ciudadanía. Sobre todo, personas con prestigio y reputación en esos países. En esta tesitura, son muchos los que se manifiestan a favor de identificar personas de éxito para cimentar la red de forma sólida y ejemplar.

“Uno de los mayores empresarios de alimentación de California es navarro. Exporta almendras a medio mundo (en referencia a Campos Brothers)”

“El Primer Ejecutivo de la consultora española con más presencia en China es navarro (en referencia a Javier Hernández de Gold Millennium Group)”

“Son muchos los ejecutivos navarros que trabajan en multinacionales de empresas en origen navarro, Viscofan, BSH, Gamesa...”

Una vez más, nos encontramos con el valor de las personas navarras en el exterior para abrir puertas comerciales o vínculo de internacionalización.

4.-Experiencias en otros espacios. Transferibilidad

“Estudié en Lovaina hace muchos años y nunca me han dejado de remitir comunicaciones de todo tipo e interés”

“Escocia, Irlanda, Ghana son ejemplos de buenas prácticas conectando y vinculando a su diáspora”

“La Diputación de Vizcaya lleva años desarrollando un importante programa de atracción, retención y vinculación del Talento”

En este apartado, se pide a las personas entrevistadas que identifiquen experiencias de conexión con la ciudadanía en el exterior en otros lugares. En muchos casos, son experiencias conocidas en su faceta empresarial, a través de su paso universitario, o incluso a través de sus propios hijos en el exterior.

De todas las experiencias en aras a establecer comunicación entre Navarra y su ciudadanía en el exterior el mayor interés se encuentra en el desarrollo de los intangibles. En ser capaces de que la comunidad en el exterior se sienta necesaria y cooperadora con el interés común de Navarra. En el valor de su participación.

“La red debe construirse desde un método participativo con las personas del exterior. Es importante que consideren a la red como suya, que forman parte de ella.”

Es de interés el hecho de que algunas personas conozcan y hayan formado parte de la antigua NAVARED. En torno a ello, surge un debate en torno a qué falló.

“Hay que avanzar aprendiendo de los errores. NAVARED falló porque los participantes no lo vieron útil”

Este aspecto es de interés dado que para mantener viva la red de conexión es necesario que las personas que participan en la misma se impliquen; que les reporte satisfacción y utilidad. Para ello, es preciso preguntar a la comunidad exterior por sus preocupaciones, intereses y forma de colaborar con Navarra. También se considera conveniente saber a través de qué medio o medios se informan. Cuáles son sus canales.

Sobre el mantenimiento de una red conectiva. Hay varias experiencias que nos relatan los informantes claves. Uno de ellos pone su experiencia universitaria en el extranjero como marco de referencia de captación. La Universidad de Lovaina desde hace más de 40 años posee una base de datos donde está conectada con todo el alumnado que pasó por sus aulas. Los egresados universitarios son un vínculo de mucho interés para mantener conexión dado que el paso en la etapa universitaria es una etapa muy reseñable en la vida de las personas.

En este enfoque hay que tener en cuenta que las dos universidades presenciales de Navarra, también la UNED, tienen redes para sus egresados lo que nos proporciona un nutriente de información. Son redes amplias; en el caso de la UNA, muchos de ellos extranjeros. Redes donde se ofrecen empleo para los más jóvenes, encuentros y otras utilidades. Por lo que la lógica debe llevar a establecer formas de convenio o colaboración con dichas redes existentes.

Otro entrevistado sitúa la necesidad de contar con el mayor número de datos desagregados de las personas en el exterior. Perfiles por ocupación, cualificación, lugar de trabajo, intereses profesionales, opción de retorno... De tal modo, que la red se pueda segmentar; constituyendo Comunidades de Prácticas. Para ello, es preciso trabajar método bola de nieve y posteriormente mantenerla viva, dinámica.

“Es indispensable tener un buen directorio con datos y perfiles para poder llegar a ellos con criterio.”

“Las personas en el exterior no son uniformes, tienen diversos intereses y motivaciones”

Sobre los Buscadores de Empleo, se entiende preciso adecuar una estrategia enfocada a las personas del exterior priorizando las áreas de interés económico establecidas en la Estrategia S3. También algún entrevistado considera como objetivo prioritario de empleo a aquellas personas de los primeros años de licenciados. Dado que posteriormente, si están colocados, será más difícil su retorno. Se estima adecuado poder desarrollar en acuerdos con Consultoras Internacionales en torno a Ofertas y Demandas de Empleo para dar utilidad a los participantes de la red.

La red LinkedIn es una buena fuente para la construcción de contactos. Algunas personas consideran conveniente acordar alguna acción con dicha red.

Una entrevistada considera que las experiencias internacionales en torno a la Diáspora pueden servir de Banco de Buenas Prácticas de las que se puede aprender mucho. En este conocimiento internacional sitúa las medidas de Escocia e Irlanda.

Sobre el futuro programa de conectividad con la ciudadanía en el exterior se resalta la necesidad de una correcta planificación por objetivos con indicadores y evaluación.

Otros entrevistados relatan, desde su experiencia, que las comunidades expatriadas realizan encuentros, charlas, reuniones en sus lugares de destino. Se convierten en lobbies. Pero asumen que en el caso navarro hay escasa densidad de población para una mínima masa crítica; por ello, se agregan a otros colectivos más amplios.

La existencia de círculos o casas de ciudadanía navarra fuera del territorio, no solo en el extranjero, se considera que es una buena fórmula para fortalecer lazos y contactos.

Las personas entrevistadas entienden que toda esta fuente de datos, información y actividades debe ser alojada a través de un Portal que de soporte a redes, información, comunidades de práctica, conversación... La fórmula que consigue un mayor consenso es que sea articulada mediante un ente que procure la alianza entre lo social y lo público. Bien Fundación, Clúster, Acelerador donde los intereses públicos, universitarios, empresariales,

de emprendimiento, sociales converjan. La ventaja de ello se encuentra en que será más útil socialmente.

Las experiencias de universidades europeas y de otros países para con los extranjeros son puestas de relieve por personas entrevistadas.

“Es más fácil salir que volver. Mientras que en otros sitios te facilitan que te quedes”

En la captación del Talento para Navarra, se señala experiencias tales como el apoyo a la escolarización de los hijos para los casos de retorno. Este apoyo es importante porque generalmente los retornados tienen interés en escolarizar a sus hijos en centros ya pre-seleccionados por ellos. En este tenor consideran que se deben estudiar otras referencias para atraer el Talento. Ayudas fiscales, facilitación de búsqueda de vivienda, escolarización de hijos, agilización de trámites administrativos...

Al uso de otros espacios, las personas entrevistadas, dan valor a la realización de jornadas, seminarios, encuentros en Navarra con ponentes de personas profesionales de prestigio. Se entiende que se puede facilitar los viajes por parte de la Administración.

Se expone como caso de éxito la Delegación del Gobierno de Navarra en Bruselas que permite tener un espacio para trabajar y una red de contactos de navarros en Bruselas. También la antigua Delegación del Gobierno de Navarra en Madrid.

5.-El mainstream discursivo de los informantes claves

EL VALOR DE LA DIÁSPORA PARA LOS INFORMANTES CLAVES

La nueva economía necesita de las personas más emprendedoras y cualificadas muchas de ellas están en la diáspora.

El capital humano en el exterior es un recurso para el Bien Común de Navarra.

Incluso en tareas menos cualificadas la experiencia profesional en el extranjero implica que la persona adquiere adaptación al cambio y adquisición de nuevas competencias clave.

El distanciamiento con el entorno de partida dificulta el retorno y favorece la desvinculación. Por ello, es necesario no romper ese vínculo. Mantenerlo vivo, alimentado.

El retorno, como tendencia, es una quimera; pocas personas vuelven. Lo posible es un retorno parcial; la vinculación con Navarra.

La sociedad abierta no sólo implica la salida al extranjero. Son muchos los estudiantes que vienen de fuera a formarse y que se vinculan con Navarra. También inmigrantes que después vuelven a su origen. Hay que mantener ese vínculo.

No sólo son jóvenes, el capital senior también es de mucho valor.

El emprendimiento no tiene porqué vincularse en exclusiva a la carrera profesional o laboral. Las personas cooperantes de Navarra en el exterior pueden desempeñar un papel significativo.

¿CÓMO VEN EL KNOW HOW EMIGRADO?

El know how de la persona emigrada es una ventana de oportunidad para una Navarra abierta e innovadora.

Hay que abrirse al concepto de Innovación Abierta como cruce de intereses entre profesionales, empresas y organizaciones sociales; más allá de su ubicación.

Navarra tiene como hándicap para el retorno su escasa densidad social. Sobre todo, la dificultad de retorno para los más cualificados ante la falta de oportunidades.

Nuestro sistema educativo les forma y debiera tener un retorno social de ello. Máxime en un contexto en el que las empresas navarras no encuentran profesionales cualificados.

Las universidades son universales y fomentan el conocimiento y la innovación. Los egresados son perlas a cuidar desde el inicio de su cultivo formativo.

Los investigadores no vienen sólo por recursos sino también por personas de referencia con quien investigar. Se hace preciso fichar personas tractoras de talento.

Ayudas fiscales, facilitación de búsqueda de vivienda, escolarización de hijos, agilización de trámites administrativos...Son facilitadores del retorno.

¿EN QUÉ PUEDE LA DIÁSPORA FAVORECER LA INTERNACIONALIZACIÓN?

La ciudadanía navarra en el exterior puede ser una magnífica red comercial internacional. Por ello, hay que identificarlos, formarlos, tenerlos conectados.

Los casos de éxitos profesionales y aquellos que están en multinacionales son un potencial recurso para la internacionalización.

Hay muchos navarros y navarras con sede profesional en Madrid que tienen proyección empresarial internacional.

A los profesionales que se van, hay que ofrecerles ofertas de empleo, sobre todo primeros años profesionales. Antes de que se instalen definitivamente. Su experiencia internacional será de provecho.

La administración pública mediante el fomento de proyectos europeos debe servir de palanca exterior.

PROPUESTAS DE LOS INFORMANTES

A continuación, vamos a describir algunas propuestas que, de manera espontánea, han salido por parte de las personas entrevistadas. En algunos casos, de manera reiterada. Algunas, tienen un carácter novedoso; otras ya están en funcionamiento o en marcha y otras son referencias de otros espacios. En cualquiera de los casos, todas son de valor para ir proyectando prescripciones.

Creación de vínculo conectivo con las personas del exterior

.-La herramienta que dé soporte al vínculo con la ciudadanía en el exterior debe coger sinergias entre la iniciativa pública, privada y social; estableciendo puentes en la dimensión

universitaria-investigadora. La mayoría de los informantes proponen un mecanismo flexible donde el espacio público, agentes económicos y sociales converjan. Se arguye que la iniciativa social está más pegada a la realidad, y tiene una mejor aceptación ciudadana. Ello propiciará una amplia legitimidad y eficacia a esta conexión Navarra-Exterior.

.-Una de las propuestas clave es la construcción de un importante directorio de personas navarras o con vínculos en Navarra que estén en exterior. Para ello, hay que trabajar método “Bola de nieve”; poco a poco, sumando. Los primeros nichos de contactos se encuentran en los datos de egresados de las universidades, de las comunidades en el exterior, personas navarras que trabajan en multinacionales, personas que trabajan en Cooperación al Desarrollo, personas que han trabajado o estudiado en Navarra... Se trata de tener una potente base de datos, con diferentes perfiles, que permita comunicar e interactivar selectiva y discrecionalmente.

.-Las personas navarras que desarrollan una profesión cualificada en Madrid u otras ciudades de España son otro recurso humano necesario porque en muchos casos salen al exterior.

.- Un recurso a explotar son las personas navarras en multinacionales. Empresas en origen navarro como Viscofán, BSH, Gamesa, Torres, Exkal, Grupo Mondragon... tienen un fuerte componente internacional donde se alojan directivos navarros. Se trata de identificar a personas que están trabajando en multinacionales y que tienen vínculo con Navarra, por origen o estudio. Se pone el ejemplo irlandés en que el gobierno contacta con personas de su comunidad exterior para que interceda en las empresas que trabaja promoviendo la inversión en Irlanda.

.-También se propone trabajar con los funcionarios navarros en la Unión Europea o en otros organismos internacionales. Acercarse a ellos de forma distintiva y cercana.

.- Se entiende que Navarra es una población pequeña y necesita agruparse en otros espacios. Se propone aprovechar los lazos culturales vascos o los españoles en el mundo

que son más amplios. Se considera de interés atender a los navarros de segunda y tercera generación. Estos lazos familiares de origen amplían el círculo de navarros.

.-Se considera conveniente analizar la oportunidad de establecer la figura del Colaborador Exterior. Una figura voluntaria, honorífica pero reconocida.

.- Se propone poner en marcha un programa de capacitación y formación destinado a mejorar la participación de la diáspora. Centrado en la relevancia del compromiso de la diáspora, las formas de participación y la construcción de niveles de confianza y compromiso.

.-Se aprecia la posibilidad de establecer compensaciones tangibles para reforzar la cooperación de las personas de la égida con empresas de Navarra que quieran instalarse en el exterior.

.-Se plantea la opción de bonificar, mediante paquetes de billetes de vuelo, encuentros en Pamplona, fuera de fechas vacacionales.

.-También se plantea que jóvenes de Navarra puedan acudir a países en el que conozcan casos de éxito de personas navarras en el exterior.

.- Se propone potenciar la ayuda mutua entre la Diáspora. La conectividad no sólo es útil para la comunicación con Navarra. También puede proporcionar recursos comunitarios y de ayuda mutua entre las personas que estén en el extranjero.

.-Hay que cuidar al alumnado extranjero que está aquí. Darles la bienvenida, informarlos y tenerlos conectados. Para que cuando regresen a sus países no rompan el vínculo afectivo con Navarra.

.-Ampliar los círculos de conexión no sólo con navarros en el exterior sino también con navarros en España. Se entiende que amplía las opciones y oportunidades.

.-Abrir un espacio para relatos de personas que viven en el exterior es una forma de crear identidad al colectiva introduciendo el factor humano. Se pone como ejemplo la experiencia que el Diario de Navarra llevó en su momento.

.-Se recomienda abrir un apartado, dentro del posible portal web para un observatorio de buenas prácticas internacionales y nacionales.

.-Los informantes claves ven conveniente mantener encuentros multilaterales con los agentes facilitadores de conexión con la Diáspora. Como en este caso se ha llevado a cabo con las entrevistas.

Talento

.-Se recuerda el proyecto TASS (Talent Attraction Support Services) en que la Fundación Moderna participó. Se centró en el intercambio e implementación entre diferentes regiones de buenas prácticas relacionadas con los servicios y herramientas de atracción al talento. Entre ellas, destaca el “Welcome Plan” como programa que protocoliza la acogida que se realiza a estas personas el primer o primeros días.

.- En esta tesitura, se proponen eventos destinados a grupos concretos y reducidos de extranjeros residentes en Navarra. Reuniones conjuntas junto con autoridades, empresas, profesionales, etc. al objeto de analizar y plantear soluciones o vías de colaboración compartidas.

.-Se proponen herramientas específicas de orientación, mayoritariamente online, que agrupen los trámites y servicios obligatorios para facilitar y simplificar los preparativos administrativos y logísticos de llegada o retorno a Navarra.

.-Se proponen, para estudio, exenciones fiscales diseñadas específicamente para investigadores, profesionales o emprendedores extranjeros que están dispuestos a desarrollar su carrera profesional o empresa en Navarra, y que como contraprestación a su apuesta reciban una exención fiscal por su actividad.

.-Se propone la creación de becas de postgrado para facilitar a los profesionales acceder a universidades y centros de investigación extranjeros con el compromiso de incorporarse posteriormente a empresas e instituciones navarras para aplicar los conocimientos adquiridos.

.-Se pone como ejemplo de buena práctica el programa “Vizcaya Talentia” donde se combinan acciones de prospección y selección de Talentos Locales con fichajes de Talentos Internacionales.

Retorno laboral

.-Se propone una red de ofertas laborales cualificadas para los egresados universitarios en los primeros años que son los más fáciles para el retorno.

.- Algunas personas entrevistadas exponen la experiencia de la Oficina de Carrera Profesional de la UNA asesorada por consultorías internacionales que agrupan ofertas en todo el mundo. Otros consideran que el SNE-NL puede desarrollar una Bolsa de Empleo ad hoc para personal sobrecualificado.

.- Se propone la constitución de Fondos de Inversión de Investigación e Innovación Social, fundraising, con el fin de que inversores privados, con garantía pública, puedan financiar proyectos de emprendimiento e innovación social para el retorno de las personas.

.-Se manifiesta de interés atender las prioridades de cualificación de las áreas prioritarias de la S3. Por ello, se debe priorizar esos nichos informando de las ofertas de empleo que pudieran darse.

.-Se ve necesario potenciar y difundir los servicios públicos y sociales que faciliten el retorno de personas; no sólo de las personas de talento.

.-Se propone reconocer y valorar las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia o formación.

.- En la medida de lo posible, desde los servicios públicos se recomienda puntos de información para que las personas que quieran salir al extranjero en sus diversos proyectos estén preparadas en su proyecto procurando una red de acogida.

.- A los investigadores se les atrae con medios pero también con personas de referencia que no tienen por qué estar permanentemente. A tal fin, se recomienda localizar posibles investigadores de interés.

Internacionalización

.- Se considera necesario impulsar una política pública que motive y coadyuve a las instituciones navarras (Departamentos, municipios, entidades supramunicipales) a posicionarse en proyectos internacionales, especialmente europeos. Con ello se dará dimensión internacional a la Administración Pública de Navarra; lo que proporcionará un efecto tractor para la sociedad.

.-Se recomienda la apertura de una línea propia, dentro del proyecto que se inicie, para aquellas personas que están en el exterior no por motivos económicos o profesionales sino por motivos de compromiso personal, a través de la Cooperación al Desarrollo. Es una fórmula para contemplar la Innovación Social como recurso. La red de ONG,s puede localizar a muchos navarros en Cooperación en el Exterior.

.- Se propone dar prioridad a la identificación de ciudadanía navarra o ascendientes en roles de relevancia social en el país de destino. Dándole un estatus honorífico distintivo.

.-Dentro de la red conectiva, se propone abrir un programa propio para una red mundial de contactos comerciales en el mundo, al uso de la GlobalScot. Personas expertas en su campo que se orientan a ayudar a las empresas navarras a desarrollarse, expandirse y prosperar en un mercado internacional competitivo. Ya sea para identificar nuevas oportunidades comerciales, obtener información sobre el mercado local o acceder a contactos clave en las principales organizaciones.

.-Se incide en LinkedIn con herramienta de mucha eficacia para mantener redes y selección personal.

.-Se propone bonificar el desarrollo de la inversión exterior en empresas.

Síntesis de propuestas realizadas por informantes claves

SOBRE UNA RED CONECTIVA

Instauración de un programa que englobe líneas de acción para vincular a las personas del exterior con Navarra. Que cogenere sinergias entre la iniciativa pública, privada y social.

Construcción de un Portal Web que integre todos los recursos para la diáspora con áreas temáticas y espacios para las redes sociales.

Recopilación de un importante directorio de personas navarras o con vínculos en Navarra. Una potente base de datos con diferentes perfiles.

Se recomienda desarrollar un sistema de acreditación en competencias adquiridas en la experiencia profesional en el exterior.

Incluir con baremo en determinadas convocatorias de subvenciones públicas para jóvenes la existencia de proyectos de retorno o de colaboración con personas navarras del exterior.

Se propone crear un observatorio de buenas prácticas internacionales y nacionales. En el plano internacional, se ha detectado Escocia, Irlanda, Israel o Ghana como países punteros.

Evaluación de los errores y aciertos de la anterior Navared para establecer puntos de mejora.

Se considera conveniente mantener un Foro mediante encuentros con los informantes claves para seguir proponiendo y ejecutando medidas de desarrollo.

RETORNO-ATRACCIÓN-RETENCIÓN-IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Ayudas a Universidades y otras entidades para la contratación de doctores con experiencia y financiación adicional de actividades de I+D.

Creación de centros de investigación en Navarra, asentados en los nichos de la S3 como atractivo para el retorno de investigadores que se encuentren fuera de Navarra.

Identificación de los estudiantes excelentes de último curso universitario con el fin de retenerlos ofreciéndoles salidas profesionales.

Detección entre la población inmigrante de personas emprendedoras o de talento que por su contexto vital están en cualificaciones precarias.

Creación de becas de postgrado para facilitar a los profesionales acceder a universidades y centros de investigación extranjeros con el compromiso de incorporarse posteriormente a empresas e instituciones navarras para aplicar los conocimientos adquiridos.

Creación de un servicio de intermediación laboral para altamente cualificados.

Se considera conveniente procurar alianzas con buscadores de empleo internacionales que conecten con necesidades de perfiles cualificados para Navarra.

Análisis de exenciones fiscales y otras medidas de atracción diseñadas específicamente para investigadores, profesionales o emprendedores extranjeros que están dispuestos a desarrollar su carrera profesional en Navarra.

Se propone la potenciación de bonificaciones públicas para el desarrollo de innovación en empresas como tractor de talento.

La atracción del talento tiene una dimensión personal; por lo que hay que cuidar no sólo a la persona objetivo sino también las demandas de su pareja y entorno familiar.

Se propone el desarrollo del “Welcome Plan” como programa que protocolice la acogida que se realiza a personas que vienen de fuera para iniciar el vínculo con Navarra.

SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN

Se propone la captación de una red de personas navarras para contactos comerciales en el mundo que mentoricen o ayuden a proyectos empresariales de Navarra para su salida al exterior.

En esa tesitura, se analiza la oportunidad de establecer la figura del Colaborador Exterior mediante un programa de formación, destinado a mejorar la participación de la diáspora.

Se insta a impulsar una política pública que motive y coadyuve a las instituciones navarras a posicionarse en proyectos internacionales, especialmente europeos.

Se considera preciso fortalecer los servicios de orientación tanto para la salida de personas al exterior como para las que ya se encuentran.

Consideran conveniente dar prioridad a la identificación de personas, navarras o con ascendientes, de relevancia social en el país de destino para aprovechar el vínculo afectivo a Navarra.

Se propone el fomento de Fondos de Inversión de Investigación e Innovación Social con el fin de que inversores privados, con garantía pública, financien proyectos de emprendimiento.

