

## Mobilizar el talento español en ecosistemas globales de conocimiento: guías para la acción

Manuel Muñiz Villa | *Secretario de Estado de la España Global* | @manuelmunizv 

Ángel Alonso Arroba | Embajador en Misión Especial para la Ciudadanía Española Global

### Tema

Este análisis incide en la necesidad de conectar más y mejor el talento español expatriado que desarrolla su labor profesional en organizaciones internacionales y otros ecosistemas globales de conocimiento (empresas, centros de investigación, medios o think tanks).

### Resumen

España tiene un creciente talento en el exterior, que participa de modo activo y destacado en muy distintos ecosistemas globales de conocimiento, ya sean de tipo institucional o en otros ámbitos como, por ejemplo, multinacionales, mundo académico internacional o prensa extranjera. Son profesionales que tienen una rica experiencia, especialización e influencia. Se trata de un activo en gran medida infrautilizado, que puede ser de mucha utilidad no sólo para la acción exterior española, sino también para afrontar nuestros propios retos domésticos. Mobilizar este talento es una asignatura pendiente, en la que podemos aprender mucho de otros países, pero también de buenas prácticas e iniciativas que ya se están implementando aquí. Construir una relación sólida entre España y sus expatriados es un ejercicio que supone beneficios mutuos y que incluso puede redundar en interés de las instituciones donde trabajan estos profesionales, por el potencial de alianzas que encontrarán con un Estado de la relevancia y vocación internacional que tiene el nuestro. En este análisis se hace una aproximación a la realidad actual y se plantean posibles ejes de actuación futura. Pasar del fomento de la presencia a la consolidación de redes de influencia, complementar el tradicional enfoque en las elites con una aproximación más amplia y centrada en la ciudadanía española global, y favorecer una acción más estratégica frente al tacticismo habitual pueden contribuir a aprovechar mejor la enorme oportunidad que ofrece este talento español global.

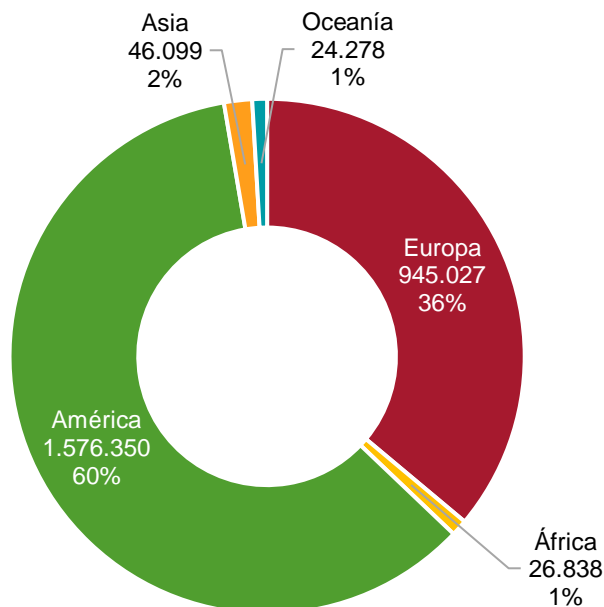
### Análisis

#### El desafío de la movilización del talento español en el exterior

España dispone de un enorme talento en ecosistemas de conocimiento fuera de sus fronteras. En la actualidad, más de 2,6 millones de españoles residen en el extranjero, con una clara concentración en América y en Europa. Muchos de ellos son ciudadanos que desarrollan su actividad en instituciones públicas y privadas con gran peso en la definición de políticas globales. Otros son profesionales que han acumulado una

experiencia y conocimientos cuya especialización y singularidad escasean en nuestro país. Algunos son jóvenes profesionales. Otros ocupan cargos directivos avalados por una dilatada experiencia. Hay nombres reputados en sus respectivos sectores profesionales, pero también hay muchos españoles anónimos que desarrollan una labor e influencia menos conocidas, pero no por ello menos relevantes.

**Figura 1. Españoles en el exterior, 2020**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), [https://www.ine.es/prensa/pere\\_2020.pdf](https://www.ine.es/prensa/pere_2020.pdf).

Destaca en este universo el caso especial de los organismos internacionales, instituciones de gran influencia en el debate y la formulación de políticas, y frecuentemente a la vanguardia de los grandes temas globales marcados por una creciente interdependencia. La presencia de españoles en estas instituciones es un activo que nuestro país debe explorar y capitalizar mejor. Cabe subrayar, por su singularidad e importancia para nuestro país, las instituciones europeas, en las que trabajan en la actualidad más de 4,000 españoles.<sup>1</sup>

En cualquier caso, los ecosistemas de conocimiento son mucho más amplios, y se extienden a *think tanks* y centros de pensamiento, universidades, institutos de investigación, medios de comunicación y, en ocasiones, a los propios gobiernos de otros países en los que también trabajan españoles y personas con estrechos vínculos profesionales y afectivos con nuestro país. Y, por supuesto, al sector privado, con destacados profesionales con enorme experiencia trabajando tanto en compañías

<sup>1</sup> Representación Permanente de España ante la Unión Europea (2020), Memoria de Actividades 2019 y Proyectos para 2020 de la Unidad de Apoyo para la Presencia de Españoles en las Instituciones de la Unión Europea, Bruselas, <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/EspanaUE/es/TrabajarenUE/Documents/UDA%20-%20Memoria%20de%20Actividades%202019%20y%20Proyectos%20para%202020.pdf>.

españolas internacionalizadas, multinacionales y no, como en empresas extranjeras punteras y con presencia en los más diversos mercados.

El talento español no se agota en esta amplia nómina de instituciones y entes, y adquiere muy diversas formas y matices. De hecho, tampoco hay que olvidar a los españoles que retornan a nuestro país tras una rica experiencia internacional. Con independencia de que su actividad presente guarde o no relación directa con ello, muchos atesoran un conocimiento sobre temas, regiones y países de interés para España sobre los que a veces existe poca *expertise* nacional. Del mismo modo, también habría que englobar en esta categoría a muchos extranjeros residentes en nuestro país, que han vivido en él o que simplemente tienen fuertes vínculos afectivos con España, pese a no tener la nacionalidad.

El reto, en cualquier caso, estriba en primer lugar en identificar a todas estas personas. Pero va mucho más allá: el verdadero desafío consiste en activar a estos colectivos y conectarlos con nuestro país, además de hacerlo entre ellos. Carecemos de una estrategia que enlace con ellos y que explore todas las oportunidades que pueden derivarse de un diálogo y colaboración más estrechas. Hay que aprovechar más y mejor su enorme potencial como activo de la acción exterior española y como fuente de información y conocimiento experto sobre los temas que afectan y preocupan a nuestro país.

### Realidad y ficción sobre nuestra conexión con el talento español global

Existe la percepción generalizada de que España no capitaliza adecuadamente este enorme capital humano. Es muy probable que ello sea cierto, ya que el propio hecho de que no se pueda responder con datos y evidencia factual a esta afirmación indica de partida una deficiencia en términos de análisis del estado de la cuestión. Calibrar si nuestro país y sus instituciones conectan bien con su talento global no es ciertamente una tarea fácil, pues no existe una metodología al respecto ni un claro *benchmarking* internacional. Cuando nos comparamos con otros países en este terreno, lo hacemos principalmente a partir de un cotejo poco sistematizado y más basado en lo anecdótico y superficial que en lo empírico y profundo.

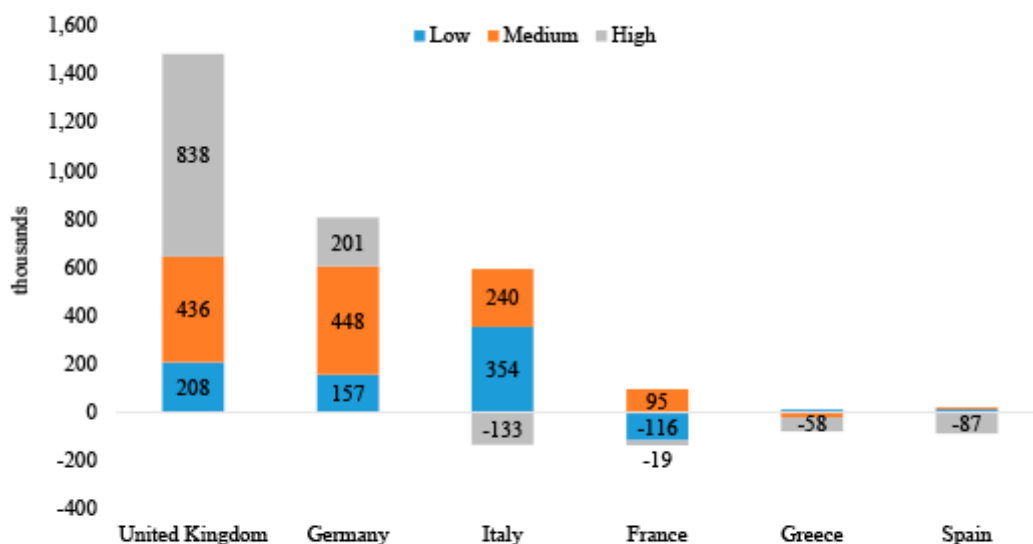
La primera cuestión que se plantea, por lo tanto, es la verificación de la realidad percibida y confirmar si, efectivamente, España está tan retrasada como pensamos en la movilización de su talento exterior en ecosistemas globales de conocimiento. Para hacerlo, hay que trascender las habituales métricas sobre presencia, y ahondar tanto en el análisis cualitativo como en el nexa causal: no es lo mismo tener presencia e influencia internacional debido a la acción exterior española planificada y estratégica que como consecuencia del azar o de la propia iniciativa de los individuos, sin apoyo institucional. Pero hay que ir más allá: habría que establecer criterios objetivos y marcadores que nos permitan valorar si el Gobierno y la Administración, así como el resto de las instituciones y actores del ecosistema nacional, están conectando y enriqueciéndose mutuamente con ese capital de conocimiento exterior, de manera eficiente y efectiva.

Ante este déficit analítico y ausencia de referencias objetivas, que habría que corregir, disponemos de dos indicadores básicos. El primero es la constatación del enorme capital humano español especializado y altamente formado que reside en el exterior. Si atendemos a los flujos absolutos de movilidad intraeuropea, España se sitúa junto a Italia a la cabeza de la UE en términos de la mal llamada “fuga de cerebros” durante la última década, en buena parte como consecuencia de la crisis económica. Según el *Centre for European Policy Studies*, entre 2007 y 2017 unos 87.000 trabajadores españoles de alta calificación (título universitario o grado superior) se fueron a otros países de la UE (véase la Figura 2).<sup>2</sup> Casi la mitad de los trabajadores cualificados españoles, más propensos a la movilidad, salieron de nuestro país durante este período.

Si nos referimos a la fuga de cerebros como “mal llamado”, es porque el hecho de que este talento resida fuera de nuestras fronteras no implica que España no pueda aprovecharlo, si conecta de forma inteligente con él. Los “cerebros” no tienen por qué residir en España para contribuir al avance y progreso de nuestro país. Es más, a menudo se nutren de materia gris gracias a la exposición con otras realidades y culturas foráneas, participando de la investigación y el pensamiento puntero que tienen lugar en otros rincones del mundo. Es esa residencia en el exterior la que les da un especial valor añadido.

**Figura 2. Fuga de cerebros en países europeos, 2007-2017 (de población altamente educada vs. % de ciudadanos móviles)**

*Figure 6. Net migration within the EU by education level over the period 2007-2017, selected old EU MS*



*Note:* Educational attainment is used as a proxy for education level, following the division of ISCED (2011): less than primary, primary and lower secondary education (levels 0-2) for *Low*; upper secondary and post-secondary non-tertiary education (levels 3 and 4) for *Medium*; and tertiary education (levels 5-8) for *High*. Working age population (20-64 years old) is considered.

*Source:* Own elaboration based on Eurostat (lfst\_lmbpcita; lfst\_lmbpcited; lfsa\_pganws; edat\_lfs\_9911).

Fuente: Alcidi y Gros (2019).

<sup>2</sup> C. Alcidi y D. Gros (2019), “EU mobile workers: a challenge to public finances?”, contribución a ECOFIN, Bucarest, 5-6/IV/2019, CEPS, recuperado de <https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2019/04/EU%20Mobile%20Workers.pdf>.

El segundo elemento básico de información del que disponemos es la constatación objetiva de que no existe hasta el momento una estrategia claramente definida para enlazar con este talento en el exterior. Hay varias iniciativas en curso, algunas muy prometedoras, que están intentando conectar más y mejor con los profesionales en el extranjero. Destacan, por ejemplo, *Conexión España*, impulsada por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Cámara de España para establecer una red de directivos; también la *Spanish Global Professionals Network* de la Fundación Rafael del Pino, orientada a profesionales de los organismos internacionales. Pero son proyectos que apuntan a colectivos específicos. Desde la Administración, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación lleva también desde hace años operando una Unidad de Funcionarios Internacionales que informa y asesora sobre oportunidades profesionales en organismos internacionales. Realiza una gran labor de promoción, pero su actividad se ciñe a aumentar la presencia de españoles en los organismos, no tanto a conectarla con las prioridades políticas de nuestro país.

Adolecemos, pues, de un marco omnicomprensivo de conexión articulada con nuestros nacionales en centros de pensamiento e instituciones. Profesionales que, con frecuencia, están a la vanguardia de los temas que marcan el presente de nuestras economías y sociedades, y definirán su futuro. Existen redes de españoles en el exterior, pero son por lo general o amplias y heterogéneas (como las comunidades españolas residentes en un país determinado), o específicas y limitadas a un determinado organismo o sector (como la Asociación de Españoles en Instituciones Europeas, AECIFE). Algunas están más formalizadas, como por ejemplo la Asociación de Científicos Españoles en Estados Unidos (ECUSA). Otras, por el contrario, tienen un carácter más informal. Lo que es cierto es que no están conectadas entre sí, y en muchas ocasiones tampoco con España, más allá de una interlocución puntual con la Embajada o REPER de turno, o con contactos esporádicos y circunstanciales con instituciones en nuestro país.

### ¿Qué podemos aprender de otros países?

Ante la falta de indicadores objetivos y de parámetro de evaluación, el principal referente que tenemos sobre cómo conectar más y mejor a nivel de país con el talento nacional en ecosistemas globales de conocimiento lo proporciona la experiencia de otros países. ¿Es cierta esa percepción de que movilizan mejor a su talento en el exterior? Si es así, ¿qué hacen ellos que no hagamos nosotros? ¿Qué hacen mejor? En definitiva: ¿qué podemos aprender de ellos?

Ningún país tiene una varita mágica ni recetas claramente definidas en este terreno. Existen, de hecho, más análisis de mejores prácticas en la movilización de la diáspora de los países en desarrollo que la de los países desarrollados, muy probablemente como consecuencia del mayor impacto económico directo que éstas tienen en sus países de origen vía remesas y efecto retorno.<sup>3</sup> No obstante, hay países con una realidad más

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, el manual elaborado en 2012 por la Organización Internacional para la Migraciones y el International Migration Institute (*Developing a Road Map for Engaging Diasporas in Development: A Handbook for Policymakers and Practitioners in Home and Host Countries*). La OCDE ha desarrollado también una serie de estudios llamada *Talent Abroad*, que ha analizado los casos de Alemania, Marruecos y Rumanía.

próxima a la nuestra que sí han desarrollado entidades e iniciativas concretas en este ámbito. Es el caso de *Advance Global* en Australia y de Chile Global. Destacan también los casos de Irlanda y Nueva Zelanda, muy conectados con sus diásporas profesionales a través de la red de *Ireland Funds* y de *Kea New Zealand*.<sup>4</sup> Francia, por ejemplo, lleva operando desde 1927 la *Union des Français de l'Etranger* (UFE), con más de 170 representaciones en todo el mundo para conectar a franceses, francófonos y francófilos. Todas son experiencias de las que podemos aprender mucho.

Aunque de manera más bien anecdótica, los funcionarios españoles de organismos internacionales suelen aludir también al mayor grado de organización de sus pares franceses, alemanes, británicos o estadounidenses en sus respectivas organizaciones. Mención aparte merecen países como Japón o Corea, con una cultura de conexión más estrecha con sus nacionales en posiciones directivas, y de apoyo mutuo.

Pero no hay que salir no hay que salir del ámbito español para encontrar ejemplos de buenas prácticas. Tenemos Embajadas y Representaciones Permanentes que hacen una excelente labor de conexión con el talento español de los lugares donde operan, funcionando como catalizadores de su actividad y facilitadores de la familiaridad con los intereses de nuestra acción exterior. Destaca, por ejemplo, la REPER en Bruselas, conectando a los españoles que trabajan en las instituciones comunitarias, así como el propio proyecto del Real Instituto Elcano sobre Ecosistema y Cultura de Influencia Española Europea. Algunas comunidades autónomas también han lanzado iniciativas innovadoras de conexión con su talento exterior de las que se pueden extraer lecciones útiles.

Existe, pues, una amplia gama de experiencias que pueden servir de referente para movilizar más y mejor nuestro talento en ecosistemas globales de conocimiento. Algunas de carácter nacional. Otras de naturaleza más localizada y doméstica. Todas aportan ideas y ofrecen un excelente punto de partida. El desafío estriba en diseñar, impulsar e implementar una estrategia bien articulada y omnicomprensiva, que conecte las iniciativas ya existentes, las complemente en los aspectos, ámbitos y lugares donde sea necesario, y permita una verdadera conexión de nuestro talento global con las prioridades estratégicas de España.

### Guías para la acción

A partir de una primera aproximación al reto de aprovechar el enorme capital humano de España en el exterior, hemos identificado tres grandes ejes de acción: (1) incidir no sólo en la presencia, sino más en la influencia; (2) avanzar hacia un concepto amplio del talento, más centrado en la ciudadanía; y (3) pasar del tacticismo a un enfoque más estratégico. Esto ejes se derivan una delimitación más efectiva del objetivo perseguido, lo cual no siempre está del todo claro: reforzar y mejorar la relación de este talento con España, aumentando su conocimiento y sensibilización hacia las prioridades de nuestro

---

<sup>4</sup> K. Aikins y N. White (2011), "Global diaspora strategies toolkit: harnessing the power of global diásporas", Dublín, recuperado de <http://thenetworkinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/02/Diaspora-Toolkit-Book.pdf>.



país, de tal suerte que se aprovechen todas las oportunidades que pueda haber para un beneficio y enriquecimiento mutuos.

### *De la presencia a la influencia*

Hasta la fecha, la prioridad de nuestra acción exterior en relación al talento español en ecosistemas globales de conocimiento se ha centrado principalmente en aumentar su presencia, tanto cuantitativa como cualitativamente. Incluso en este aspecto, y pese a importantes logros y no pocos esfuerzos, las actuaciones tienden a centrarse más en oportunidades concretas que en una verdadera estrategia global, continuada y duradera. No cabe duda de que la influencia pasa por la presencia y, como tal, será importante impulsar de manera más integral el avance de profesionales españoles en instituciones y centros de conocimiento globales. Es importante hacerlo a todos los niveles y sobre todas las temáticas, si bien incidiendo especialmente en puestos senior y en cuestiones de relevancia para nuestro país.

Pero la influencia no se agota en la presencia. Requiere hilar más fino, conectando y activando. Para hacerlo, habrá que articular verdaderas redes que vertebran la interacción y permitan compartir información, conocimiento y objetivos. Habrá que crear comunidad, y eso implica tiempo y recursos. Habrá que ser proactivos, no sólo reactivos, anticipando tendencias y contribuyendo a definir las. Y habrá, además, que participar a lo largo de toda la cadena de reflexión y acción que tiene lugar en esos centros globales de conocimiento y toma de decisiones, desde las etapas más primigenias de conceptualización a las finales de comunicación y evaluación.

La influencia pasa también por amplificar el alcance de la acción en términos de actores: hay que entender los ecosistemas globales de conocimiento en sentido amplio, no limitándolos a organismos internacionales o al ámbito estrictamente institucional, sino (como ya se ha apuntado antes) reconociendo que el pensamiento y la política la configuran diversas entidades y agentes –universidades, centros de investigación, *think tanks*, ONG, medios de comunicación–, donde muchos españoles realizan una impresionante labor en el exterior. Del mismo modo, pese al papel central de la conectividad con el Gobierno y la Administración General del Estado, el enfoque de la conexión con actores nacionales también tiene que ser más amplio, incluyendo al resto de Poderes del Estado, las administraciones y entes autonómicos y locales y, por supuesto, al amplio ecosistema profesional de nuestro país: empresas, agentes sociales (patronal, sindicatos), sociedad civil (organizaciones de consumidores, ONG, grupos de interés), universidades, *think tanks*, medios de comunicación... Hay que fomentar una mayor colaboración público-privada en este terreno, involucrando a todos los actores pertinentes.

Por último, para pasar de la mera presencia a la influencia será necesario fomentar una conectividad y complicidad con nuestro talento en el exterior que sólo es posible si se dota a la relación de un propósito y sentido, que deben ser simbióticos. Para España, como hemos señalado, es muy valioso tener acceso a este conocimiento experto, con frecuencia versado en el análisis de la comparativa internacional y la identificación de mejores prácticas, así como con acceso a decisores internacionales de gran peso. Pero el interés debe ser mutuo, de tal suerte que una mayor conexión de estos profesionales

con nuestro país les aporte también a ellos conocimiento e información, influencia adicional y conexiones útiles en el ejercicio de sus funciones, además de contactos que puedan ser atractivos para su propio futuro profesional, incluida la perspectiva de un eventual retorno a España que nunca es fácil cuando se desarrolla una carrera fuera de nuestras fronteras.

### *Del elitismo a la ciudadanía*

El segundo eje de acción que proponemos es favorecer una aproximación más cercana y humana al talento español global, centrada en el concepto de ciudadanía. El propio término “talento” lleva asociada una connotación elitista que con frecuencia limita el reconocimiento de las múltiples y diversas formas que dicho talento adopta en la realidad, no necesariamente aparejado al éxito o la visibilidad. Son muchos los españoles que hacen una labor extraordinaria en las sociedades en las que residen, contribuyendo a la mejora de las mismas. Es una labor callada pero efectiva, alejada de los focos pero con gran impacto en la vida de muchas personas.

Una mayor y mejor conexión con todos estos españoles anónimos es fundamental. Pasa por el reconocimiento amplio de su actividad, dándole la visibilidad de la que actualmente carece. Ello implica conocerlos y familiarizarnos con lo que hacen, y a partir de ahí explorar conjuntamente las múltiples sinergias y el valor mutuo de una relación más estrecha. Ciertos colectivos requieren una atención especial: jóvenes que están iniciando sus carreras profesionales, doctorandos realizando investigaciones específicas, voluntarios y cooperantes que van acumulando una experiencia única en determinados sectores y países... Tampoco hay que olvidarse de esa amplia clase media de profesionales y expertos que, sin estar en labores directivas, atesoran un amplio conocimiento que puede ser de gran interés para España. Conectar con ellos, apoyándoles precisamente cuando más lo necesitan y construyendo esa relación de confianza y soporte mutuo, es la mejor inversión que nuestro país puede hacer de cara a futuro.

La reciente creación de la figura del embajador en Misión Especial para la Ciudadanía Española Global, adscrito a la Secretaría de Estado de la España Global, aspira precisamente a hacer avanzar la conexión con este colectivo más amplio, reconociendo la riqueza de nuestra diáspora y la diversidad de formas en las que los españoles en el extranjero representan los valores de talante abierto, solidario y cosmopolita que caracterizan a nuestro país.

### *Del tacticismo a la estrategia*

El tercer y último gran eje de acción que queremos destacar es la necesidad de pasar del tacticismo a un enfoque más estratégico y estructurado. Como se ha señalado, tenemos buenos ejemplos de acciones y proyectos que funcionan, pero suelen limitarse a la iniciativa concreta de determinados actores (por ejemplo, Embajadas que se toman más en serio conectar con los españoles presentes en su ámbito territorio) o a momentos muy puntuales (como la acción coordinada que tuvo lugar en 2019 con ocasión de la renovación de las instituciones europeas y los respectivos gabinetes).



En el ámbito estratégico se plantea la disyuntiva de optar por una estrategia más global y omnicomprensiva o, por el contrario, más granular y fragmentada, a modo de estrategias diferenciadas para cada institución o ecosistema. Muy probablemente, la realidad exija una combinación de ambas, capitalizando en los buenos ejemplos ya existentes (como el modelo de la REPER ante la UE y el intento de consolidar un ecosistema de influencia española en Bruselas) pero no limitándonos a la extrapolación de su modelo y herramientas a otros contextos, sino conectando todas estas iniciativas y facilitando una fertilización mutua entre ellas. Por un lado, se perfila la necesidad de una cierta especialización tanto geográfica e institucional (por país, por institución) como temática y sectorial (por área de conocimiento, por actividad profesional). Por otra parte, el éxito radicará en articular y federar adecuadamente todas estas comunidades de conocimiento, en un proyecto común que enlace con nuestras prioridades como país.

La magnitud de este desafío aconseja hacer un balance serio de todos los mecanismos institucionales e iniciativas ya existentes, explorando las posibles sinergias entre las mismas y rellenando huecos allí donde fuera necesario, especialmente donde se identifiquen oportunidades concretas y se constaten carencias, ya sean de índole más estructural o coyuntural. A partir de ahí, se podrían ir destilando acciones concretas. Algunas serán más básicas y relativas a la mera identificación y mapeo del talento donde haga falta. Otras estarán más centradas en su activación y dinamización. Jugará un papel fundamental a este respecto la creación de plataformas digitales, que refuercen la conectividad, dinamicen los ecosistemas y permitan funcionar en redes cada vez más transnacionales.

Una última dimensión que no podemos dejar de lado en la transición del tacticismo a la estrategia es la conveniencia de abordar la escasa “cultura de la influencia” en España. A diferencia de otros países, tenemos un cierto y secular prejuicio a capitalizar en dicho talento, ya sea por limitada tradición y falta de práctica o por una cierta connotación negativa de lo que puede considerarse como *lobbying*. A veces, son los propios profesionales quienes pueden ser reacios a este tipo de dinámicas, por considerar erróneamente comprometida la independencia de su función por una mayor proximidad a su país de origen. Cabría analizar si esto es exactamente así y si es diferente en otros países, así como los mecanismos para superar esta posible barrera cultural.

Entre otras acciones, habría que incidir en explicar mejor el beneficio que una mayor y mejor conexión con nuestro país puede tener para la propia institución en la que trabaja el profesional. Por ejemplo, a los organismos internacionales les interesa que sus trabajadores conozcan bien las prioridades de su país de origen y la realidad socioeconómica y política del momento, para enriquecer su análisis y conectarlo mejor con las preocupaciones de las instituciones y la ciudadanía; también que desarrollen redes y conexiones interpersonales de utilidad para avanzar la influencia de la propia institución en nuestro país. Lo mismo cabe decirse del resto de sectores: expertos que ayuden a conectar comunidades epistémicas, científicos que pongan en contacto a grupos de investigación, analistas que identifiquen oportunidades de inversión en uno y otro sentido...

## Conclusiones

### Hacia una política estratégica, integrada y omnicomprensiva

Mobilizar el talento español en ecosistema de conocimiento globales no es tarea fácil. Hay que superar prejuicios e inercias, lo que llevará tiempo, recursos y energías. Pero hay que ser conscientes de que la inversión merece la pena, en especial en una época de hiperconectividad e interdependencia en la que la complejidad de nuestras economías y sociedades demanda cada vez más experiencias y conocimientos curtidos en la diversidad. La pandemia del COVID-19 ha puesto en evidencia la importancia de contar con un conocimiento y *know-how* que España muchas veces tiene fuera de sus fronteras, en instituciones a la vanguardia de la investigación; también en lugares donde se toman decisiones con gran efecto para nuestro país.

España haría bien en conocer y activar a sus españoles en el exterior, muchos de los cuales desarrollan su labor profesional en centros punteros de conocimiento o instituciones con gran influencia en la gobernanza global. Son un enorme activo que debemos aprovechar más y mejor. Aunque queda mucho por hacer para entender mejor a este colectivo y las acciones que pueden ayudar a conectar mejor con él, una primera orientación práctica aconseja pasar de la presencia a la influencia, favorecer un enfoque amplio de ciudadanía y menos centrado en el elitismo, e incidir en la estrategia de largo plazo frente al tacticismo del corto.

Se trata, en el fondo, de instaurar una nueva cultura de la colaboración, que promueva una aproximación más estructural, integrada y organizada al talento español en los ecosistemas globales de conocimiento, conectándolo entre sí y con las preocupaciones de nuestro país. Si lo hacemos bien, España puede convertirse en un referente internacional en este ámbito.