

# LA NUEVA REALIDAD INTERNACIONAL

Su impacto en la formación  
de especialistas

LA NUEVA REALIDAD  
INTERNACIONAL:  
SU IMPACTO EN LA FORMACIÓN  
DE ESPECIALISTAS

INFORME FINAL  
DICIEMBRE 2009



**LA NUEVA REALIDAD  
INTERNACIONAL:  
SU IMPACTO EN LA FORMACIÓN  
DE ESPECIALISTAS**

INFORME FINAL  
DICIEMBRE 2009

**EQUIPO DE TRABAJO**

Matías Döring  
Martín Furlong  
José María Lladós  
Federico Merke  
Florencia Montal  
Paloma Ochoa  
Norberto Pontiroli  
Eduardo Suárez

**COORDINADOR**  
Félix Peña

Documentos de Trabajo  
N° 87  
DICIEMBRE 2009

Proyecto desarrollado con el apoyo de la  
Fundación Konrad Adenauer en Argentina

CONSEJO ARGENTINO PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES

**Documentos de Trabajo**

**Nº 87**

**DICIEMBRE 2009**

**ISSN 1668-933X**

CARI Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales  
Uruguay 1037, piso 1º, C1016ACA Buenos Aires, República Argentina  
Teléfono: (005411) 4811-0071 al 74 – Fax: (005411) 4815-4742  
Correo electrónico: [cari@cari.org.ar](mailto:cari@cari.org.ar) – Sitio Web: [www.cari.org.ar](http://www.cari.org.ar)

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
I. PRIMERA PARTE	
La nueva realidad internacional .....	9
II. SEGUNDA PARTE	
Las habilidades de los especialistas.....	15
Resumen Ejecutivo .....	15
La visión de los académicos.....	17
La visión de la gestión pública.....	21
La visión de los periodistas .....	24
La visión de economistas y empresarios .....	26
La visión de la región .....	28



# INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta las nuevas realidades de un contexto global en proceso de profundas transformaciones estructurales, resulta pertinente interrogarse acerca de cuáles son las principales aptitudes, habilidades y cualidades profesionales que serán privilegiadas en los especialistas en cuestiones internacionales, y en particular en aquellos requeridos para integrar los equipos de los diversos protagonistas de la inserción externa de los países que interactúan en el plano global y en el regional.

Aportar elementos para responder a las preguntas concretas que se estimó conveniente formular al respecto desde la perspectiva de la futura agenda de la inserción internacional de la Argentina, ha sido el objetivo del Grupo de Trabajo organizado por el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer. Su actividad se ha desarrollado en el período agosto-noviembre de 2009. En el anexo I se presenta la lista de sus integrantes.

A partir de las principales características que están surgiendo en el escenario internacional como resultante de las profundas transformaciones que se están operando, tanto en el plano de la distribución del poder mundial como en el del mapa de la competencia económica global, el objetivo concreto de este Grupo de Trabajo ha sido analizar los requerimientos que se plantean en cuanto a las habilidades, aptitudes y cualidades profesionales que deberían privilegiarse en la formación de futuros especialistas en cuestiones internacionales, y especialmente de aquellos convocados para integrar equipos de trabajo de los distintos tipos de protagonistas de la inserción externa de la Argentina.

Cabe resaltar que el Grupo de Trabajo ha entendido por “especialista en cuestiones internacionales”, aquella persona que cualquiera que sea su formación académica y profesional, está llamada a desempeñar funciones de gestión de conocimiento, de planeamiento estratégico y/o de su traducción en el plano de la acción, en el plantel técnico de protagonistas de la inserción internacional del país, sean ellos del sector público o en el privado.

Para cumplir con su tarea, el Grupo de Trabajo comenzó elaborando una agenda anotada conteniendo las principales preguntas a responder (en el anexo II se incluye dicha agenda). Sobre su base se realizaron cuatro reuniones de consulta con distintos representantes de sectores involucrados con el análisis y con la puesta en práctica de acciones vinculadas a la inserción externa de la Argentina. En ellas participaron especialistas y profesionales provenientes de diferentes áreas y que en su actividad se vinculan de alguna forma con lo internacional: academia, periodismo, gestión pública, comercio y negocios, etc. En el anexo III se brinda información sobre tales reuniones de consulta y sobre sus participantes.



Una versión preliminar de esta relatoría final en la que el Grupo de Trabajo recoge las principales conclusiones del Proyecto, fue presentada en una reunión de trabajo que se realizó en el CARI en la que participaron, además de los miembros del Grupo de Trabajo y de quienes fueron invitados a las reuniones de consulta antes mencionadas, especialistas provenientes de Brasil, Chile, España y Uruguay. En tal oportunidad, se examinaron con los distintos participantes y a la luz de sus propias experiencias nacionales, las conclusiones preliminares a las que había llegado el Grupo de Trabajo hasta tal oportunidad. Los aportes que se efectuaron en esa reunión y especialmente aquellos que reflejan las experiencias de los mencionados países, fueron considerados en la elaboración de esta Relatoría. En el Anexo IV se informa sobre la citada reunión y sobre la lista de participantes. En el Anexo V se incluye una relatoría de esa reunión.

Por último, quisiéramos agradecer, en primer lugar a la Fundación Konrad Adenauer en Argentina por el apoyo a este proyecto, en segundo lugar, agradecer a los miembros del equipo de trabajo y a quienes en las diferentes instancias de consulta de este ejercicio han tomado tiempo de sus actividades para discutir con nosotros estas importantes cuestiones, y, tercero, muchas gracias a Florencia Montal por su trabajo en la confección de las relatorías y organización de las reuniones.

# I. PRIMERA PARTE

## La nueva realidad internacional

El Grupo de Trabajo encaró su tarea a partir de la constatación de que se está transitando hacia una nueva era en las relaciones internacionales, tanto en el plano global como en el regional. Como resultante de profundas transformaciones estructurales, el sistema internacional se está tornando más complejo, diferenciado y dinámico. Los rasgos dominantes del proceso de cambios que se están operando a escala global indican que el sistema internacional no sólo tiende a ser más notoriamente multipolar, sino también a ser crecientemente descentrado y mestizo en el plano cultural<sup>1</sup>. La multiplicidad de opciones que cada país, incluyendo sus empresas, tendrá en su estrategia de inserción externa; la diversidad cultural y de sistemas políticos, económicos y sociales en los que se tendrá que operar; y la fuerte dinámica de cambios que se tendrá que enfrentar, con el consiguiente aumento de la velocidad en los desplazamientos de ventajas competitivas de naciones y de empresas, aparecen como algunos de las características que prevalecerán en el contexto internacional hacia el cual se está transitando en la actualidad.

Más allá de los efectos inmediatos de la actual crisis económica y financiera global, con sus potenciales impactos políticos internos e internacionales en distintos países y regiones, los cambios que se están observando en el sistema internacional son la resultante de fuertes desplazamientos en el poder mundial relativo<sup>2</sup>. Son desplazamientos, por ejemplo, que inciden en el número de países que se requiere si se procura construir consensos representativos para resolver algunos de los principales problemas colectivos que están emergiendo en la agenda internacional. La dificultad de saber cuál es

---

<sup>1</sup> Ver al respecto, Guillebaud, Jean-Claude, *“Le Commencement d’un Monde. Vers une modernité métisse”*, Editions du Seuil, Paris 2008 y Maalouf, Amin, *“Le dérèglement du monde”*, Grasset, Paris 2009.

<sup>2</sup> Ver al respecto, Zakaria, Fareed, *“The Post-American World”*, W. W. Norton & Company, New York – London 2008 (hay edición en español del 2009); Khanna, Parag, *“The Second World. How Emerging Powers are Redefining Global Competition in the Twenty-first Century”*, Random House, New York 2009 (hay edición en español del 2009); Cooper Ramo, Joshua, *“The Age of Unthinkable”*, Little, Brown and Company, New York – Boston – London 2009, y Mahbubani, Kishore, *“The New Asian Hemisphere. The Irresistible Shift of Global Power to the East”*, BBS Public Affairs, New York 2008.

el número a agregar a la letra G – evidente en los recientes debates sobre los denominados G8 y G20, o en las referencias al G2 -, así como sobre la composición que debería tener el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, los órganos directivos de instituciones financieras internacionales, o sobre cuántos países se requieren para concluir con éxito la actual Rueda Doha y las negociaciones relacionadas con el cambio climático, entre otras cuestiones relevantes de la agenda global, ilustran sobre la complejidad de la nueva realidad internacional. Estos procesos tendrán un impacto determinante en la nueva arquitectura de la gobernanza mundial.

La incorporación de nuevos actores, sean ellos estatales o no estatales, empresas o redes productivas transnacionales, como también consumidores y trabajadores (especialmente de las llamadas economías emergentes – o re-emergentes como son los casos de China e India) -, están alterando las condiciones y modalidades de la geopolítica y de la competencia económica mundial. Está teniendo, además, su impacto en la composición, funcionamiento y eficacia de los organismos internacionales surgidos durante el siglo XX, así como en el mapa de las negociaciones económicas y comerciales internacionales, incluyendo las de la Organización Mundial del Comercio.

A su vez, la agenda de las negociaciones internacionales del comienzo del siglo XXI está indicando el surgimiento de nuevas cuestiones dominantes. Ellas reflejan problemas colectivos que requerirán en el futuro también de soluciones colectivas. Unos y otros se presentan con alcances de geometría variable. No son siempre los mismos países los involucrados en los respectivos problemas y en sus probables soluciones. Algunos ejemplos al respecto resultan de cuestiones tales como las del cambio climático; la seguridad alimentaria; las nuevas fuentes de energía; el acceso al agua potable; los cambios demográficos; las migraciones; las redes de crimen organizado y de narcotráfico; la dispersión de armas nucleares, y las tensiones y fracturas sociales que pueden originarse en diversidades culturales, étnicas y religiosas.

Esas son algunas de las cuestiones centrales de la gobernabilidad global en el siglo XXI, que muchas veces trascienden a los respectivos espacios geográficos regionales. Y también dentro de ellos las cuestiones que hacen a su gobernabilidad, concebida en términos de predominio de condiciones de paz y estabilidad, se presentan con alcances diferenciados, requiriendo asimismo de respuestas de geometría variable y muchas veces con múltiples velocidades. El espacio regional latinoamericano y, en especial, el sudamericano, son ejemplos al respecto.

En particular América del Sur, como subsistema internacional, se está tornando más denso en su interdependencia, más diferenciado incluso por los efectos de disparidades de peso económico relativo y, a la vez, más plural en sus visiones y multipolar en su distribución del poder. La gobernabilidad de este espacio geográfico regional requerirá, entre otras condiciones, pautas de liderazgos colectivos que sean eficaces, ya que sería difícil imaginar que las cuestiones principales de su agenda sean resueltas con el protagonismo y liderazgo de un solo país y, menos aún, de países ajenos a la región. Las instituciones regionales existentes, incluyendo en particular los esquemas formales de integración, probablemente requerirán de un continuo esfuerzo de adaptación a nuevas realidades,

para lo cual se precisarán métodos de trabajos e instrumentos, que permitan conciliar las necesarias disciplinas colectivas con una razonable flexibilidad.

El proceso de profundas transformaciones estructurales, tanto a escala global como de las respectivas regiones, está incidiendo en el mapa de desafíos y oportunidades que enfrentan todos los países. Ello es notorio en el caso de países de poder intermedio como es la Argentina. Requiere, como nunca, de antenas abiertas a detectar la dirección y alcance de los continuos cambios, así como diagnósticos certeros sobre las opciones, desafíos y oportunidades que ellos traen consigo. Requiere, además, la elaboración de estrategias-país y de estrategias empresarias, que tomen en cuenta la multiplicidad de opciones abiertas en la inserción internacional y en el trazado de alianzas externas y, a su vez, la fuerte dinámica de cambio que incide en continuos desplazamientos del poder relativo y de las ventajas competitivas de la nación y de sus empresas. Se necesita, por sobre todo, de una visión optimista y asertiva sobre las posibilidades que se le plantean al país y a sus empresas, tanto en el plano global como en el regional, así como un enfoque pragmático para su pleno aprovechamiento. Fuertes lecciones pueden extraerse al respecto de otros países de la propia región sudamericana y de otras regiones, en particular de los países asiáticos, tales como China e India.

En tal sentido, el Grupo de Trabajo consideró fundamental, en el caso argentino, el que se logren superar arraigadas tendencias culturales al ensimismamiento y volcadas al pasado, y que se pueda poner énfasis en el desarrollo de una fuerte capacidad prospectiva y de proyección hacia el futuro. La nueva realidad mundial permite, en tal sentido, afirmar una visión optimista sobre la presencia internacional de la Argentina y, en particular, sobre su potencial para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se están presentando.

En síntesis, la realidad internacional requerirá desarrollar capacidades para navegar un mundo emergente en el que será preciso que países, empresas y sus especialistas en cuestiones internacionales, tengan antenas orientadas a captar desafíos y oportunidades y, en articular, las aptitudes propias de cazadores de blancos móviles. Flexibilidad para interpretar y administrar complejidades, diversidades e incertidumbres, habilidad para captar cambios y hechos cargados de futuro, colocándolos en la perspectiva de las fuerzas profundas que están operando en un contexto determinado, serán entonces algunos de los más fuertes requerimientos para quienes aspiren a operar con éxito en el plano internacional. Ellos condicionarán la demanda de especialistas que integren en el futuro los equipos de trabajo de distintos tipos de protagonistas, tanto en el sector público como en el privado, incluyendo las empresas, los medios de comunicación y las distintas organizaciones de la sociedad civil.

La nueva realidad global y regional está generando una creciente demanda de especialistas en cuestiones internacionales. Ellos podrán actuar sea en el sector público o en el no gubernamental y, en particular, en el empresario. Son especialistas con aptitudes mentales, habilidades y capacidades que les permitan participar tanto en la elaboración de diagnósticos, como en el trazado de estrategias y en el desarrollo de sus respectivas hojas de ruta.

Lo antes señalado lleva a plantear, entre otras, las siguientes preguntas con respecto a los recursos humanos que se necesitarán en adelante:

¿Cómo inciden las principales transformaciones internacionales en los requerimientos que se plantean en cuanto a las habilidades que deberían privilegiarse en la formación de especialistas en cuestiones internacionales, especialmente por las instituciones académicas?

¿Cuáles son las principales demandas que el nuevo contexto internacional está planteando, en términos de cualidades y aptitudes que se esperará de quienes participen en la elaboración de diagnósticos, estrategias y hojas de ruta, y en el desarrollo de acciones de los principales protagonistas de la inserción externa del país (gobierno, empresas, medios de comunicación)?

¿Qué tipos de recursos humanos especializados en asuntos internacionales, requerirá en el futuro un país que aspire a decodificar y a navegar con éxito la nueva realidad internacional?

¿Cuáles son las aptitudes y habilidades que deben poseer los especialistas en cuestiones internacionales, para ser funcionales a los requerimientos de los distintos actores – estatales y no estatales – que participan en la definición y en el desarrollo de estrategias externas de un país, como es el caso de la Argentina pero también de sus socios en el ámbito sudamericano y del Mercosur?

¿En que forma pueden las instituciones académicas especializadas en la capacitación de recursos humanos aptos para las relaciones internacionales, contribuir a suministrar los especialistas en cuestiones internacionales que un país como la Argentina y sus empresas requerirán hacia el futuro?

¿Qué actitud debería adoptar el especialista en cuestiones internacionales al momento de analizar la realidad y proponer alternativas de acción? ¿Debería confiar en paradigmas o grandes teorías o debería tener un enfoque esencialmente pragmático?

¿Qué estrategia de gestión del conocimiento debería adoptar un especialista en asuntos internacionales, teniendo en cuenta la sobreabundancia de fuentes de información existente en distintos soportes y proveniente de distintos ámbitos?

¿Cómo debería el especialista en cuestiones internacionales convivir con la idea de que sobre cualquier asunto o problema a ser analizado hay distintas historias que contar? ¿Es la multiplicidad de interpretaciones un problema a ser evitado o una oportunidad para enriquecer nuestra comprensión de los asuntos internacionales? ¿En dónde poner el énfasis? ¿En la descripción ("lo que sucede es esto"), en la explicación ("esto sucede porque x") o en la anticipación? ("es probable que ocurra X")?

En tres planos serán más demandados especialistas competentes en cuestiones internacionales. Ellos son:

- el de la inteligencia competitiva en torno a las fuerzas profundas que están operando en una determinada realidad (global, regional, nacional o sectorial) y a los hechos que las reflejen;
- el del diagnóstico preciso y detallado sobre situaciones y hechos relevantes para los intereses del respectivo actor, y
- el de la colocación de tales situaciones y hechos relevantes en la perspectiva de estrategias e intereses del respectivo protagonista, así como el de su traducción en acciones concretas, incluyendo la evaluación de sus efectos.



## II. SEGUNDA PARTE

### Las habilidades de los especialistas

Las siguientes son las principales conclusiones a las que ha arribado el Grupo de Trabajo tras las distintas reuniones de consulta que se realizaron respectivamente con grupos de académicos, representantes de la gestión pública, periodistas y economistas y empresarios. Por tratarse de encuentros de alto valor agregado, hemos preferido sintetizarlas por separado a lo largo de esta segunda parte y ofrecer a continuación un resumen ejecutivo de las mismas.

#### Resumen Ejecutivo

Los diferentes protagonistas de la inserción internacional del país demandarán especialistas en cuestiones internacionales que, a la vez que dominen su campo de especialidad profesional y técnica, tengan capacidad para cumplir funciones diferentes y, en particular, para poder integrarse en equipos de trabajo multidisciplinarios.

Crecientemente, solucionar problemas vinculados a lo internacional supondrá un fluido manejo de diversas herramientas profesionales y técnicas de gestión organizacional así como analíticas del entorno externo en donde se opera.

El fluido manejo de otros idiomas – en particular el inglés, el portugués y crecientemente el chino mandarín – serán cada vez más condiciones básicas para aspirar a ser un especialista en cuestiones internacionales de valor para quienes operan en el plano global.

El manejo fluido de las tecnologías de información y la capacidad para insertarse en distintos tipos de redes sociales transnacionales, así como de desarrollar capital relacional, serán condiciones básicas que se darán por supuestas en los respectivos especialistas en cuestiones internacionales.

Dada la complejidad y dinámica de los escenarios internacionales, los especialistas deberán poseer una marcada curiosidad por lo diferente, así como saber administrar la diversidad y demostrar una fuerte capacidad para entender pautas culturales, valores y preferencias sociales a veces muy diferentes a los suyos.

De ahí la importancia creciente que tendrá el conocimiento y experiencia directa de las realidades, especialmente culturales, de diferentes regiones del mundo. Ello implica aptitudes para entender las diversidades existentes y para fusionar sus principales elementos, en función de las estrategias externas del país y de sus empresas. A la capacidad de detectar intereses diferentes y subrayar inter-



eses en común se integraría un tercer componente de creatividad, a fin de que los especialistas en cuestiones internacionales puedan generar un amplio abanico de soluciones posibles a las nuevas cuestiones dominantes del siglo XXI.

Por ello el conocimiento directo de distintos países, resultante de viajes, incluso como mochileros; pasantías de trabajo y estudios en el exterior, serán crecientemente valorados por los diferentes actores que operan en el plano internacional. En términos de la formación de recursos humanos, se considera que aquel cuyo desarrollo haya incluido experiencias internacionales por intercambios universitarios o trabajos en el exterior, estará en mejores condiciones para desempeñarse como especialista en la intersección entre lo local y lo internacional. Pero no se trata simplemente de viajar, sino de hacerlo con la actitud de saber observar para comprender cuáles son los códigos culturales y sociales en otros países - y no limitarse a decodificar el ambiente observado de acuerdo a nuestros códigos -, así como de saber narrar sobre lo observado.

Otra capacidad valorada será la que se manifieste en la aptitud para desempeñarse con flexibilidad en contextos de marcada incertidumbre y volatilidad; de fuertes diversidades culturales, y de alta complejidad por los factores que inciden en su evolución.

Es fundamental la capacidad para decodificar en una perspectiva argentina y de la inteligencia competitiva de sus empresas y sectores productivos, aquellos hechos “cargados de futuro” y situaciones relevantes - de otros países y regiones - que reflejen fuerzas profundas y que puedan tener un impacto significativo, tanto en el desplazamiento del poder relativo del país y de las ventajas competitivas de las empresas que operan en el país, como en el desarrollo de negociaciones comerciales internacionales en función del interés nacional.

Se requerirá, además, una buena comprensión de la realidad nacional, de sus posibilidades y potencialidades y de sus áreas sensibles. El especialista debe saber manejar al mismo tiempo el plano global y el local, evitando ambos extremos: el ensimismamiento y una mirada parroquial y, por otro lado, el abrazo indiscriminado de la globalización como superación de las nacionalidades y de lo político.

Esto supone, al menos en Argentina, una modificación sustancial en la forma en que tradicionalmente se entendían las relaciones internacionales, como una actividad circunscripta al plano gubernamental (en términos de la acción) o académico (en términos del análisis). Así, los expertos en cuestiones internacionales deberán tener la habilidad para navegar en diversos ámbitos (tanto públicos como privados), lo que requiere una mayor versatilidad y el manejo de cuestiones que antes se consideraban fuera de su área de especialización, así como también la capacidad de integrar disciplinas en una mirada comprensiva.

La curiosidad y la capacidad de sorpresa son rasgos clave en un mundo como el actual, que se está tornando más complejo, diferenciado y dinámico. No tener esas aptitudes implicaría negar esta realidad, sobre-simplificándola y pensando que nada ha cambiado creyendo que los esquemas tradi-

cionales son tan válidos ahora como siempre. Asimismo, lo cambiante de la realidad internacional también requiere de una aspiración a la formación continua.

Finalmente, una buena formación sobre la historia larga de distintos países y regiones, constituirá también una ventaja competitiva para el especialista en cuestiones internacionales del futuro.

### La visión de los académicos

*Participantes: Khatchik DerGhougassian; Matías Döring; Martín Furlong; José María Lladós; Federico Merke; Florencia Montal; Paloma Ochoa; Félix Peña; Norberto Pontiroli; Roberto Russell; Marcelo Saguier; Eduardo Suárez; Juan Gabriel Tokatlian.*<sup>3</sup>

Se hizo una breve introducción al proyecto, aclarando que nos estamos concentrando en cuáles deberían ser las HABILIDADES que aquellos individuos que se desempeñan en la interfase entre lo interno y lo externo, sea cual fuere su formación de origen y su ámbito profesional. Se formularon las preguntas básicas que guiarán cada reunión de consulta:

1) ¿Cuáles son, a su criterio, los ámbitos de actuación de un experto en temas internacionales? O bien, cuando se menciona a un experto en temas internacionales, ¿a qué personaje se imagina/le remite?

2) Dentro de su organización, ¿dónde y para qué utilizaría Ud. los servicios de un experto en temas internacionales?

3) ¿Qué competencias cree Ud. que debería tener un experto en temas internacionales?

Félix hizo referencia a un encuentro pasado en el que se quiso indagar qué tipo de Recursos Humanos requieren las PyMes que se proyectan al exterior y en el que se señalaron a la CURIOSIDAD (como el hábito de indagar la realidad) y la HONESTIDAD INTELECTUAL (como la capacidad de

---

<sup>3</sup> Reunión realizada el día 27 de agosto de 2009.

reconocer que no se sabe algo) como dos características altamente valoradas por los dirigentes de este tipo de empresas.

Se partió de la necesidad de aclarar más el objetivo del proyecto. ¿Se trata acaso de medir las dificultades de la inserción laboral en el ámbito privado de los estudiantes de relaciones internacionales? Si es así, es claro que en los ámbitos privados se requieren metodologías más cuantitativas y no tienen por ello interés en involucrar graduados de Relaciones Internacionales. A esto se respondió que se trata de algo mucho más amplio, se apunta a que se están llevando a cabo transformaciones a nivel global las cuales deben ser comprendidas si se quiere operar en el plano internacional. Por ejemplo: la formación de generaciones anteriores se ha dado con un enfoque naturalmente centrado en occidente, realidad que empieza a ser contestada por el surgimiento de actores no occidentales como potencias de primer orden.

Se comentó que el acercamiento de los estudiantes suele ser de carácter residual, es decir, no es que se identifican positivamente con el plan de estudios de la carrera sino que, “sin saber bien qué hacer”, llegan a ella luego de identificarse negativamente el ámbito de desarrollo profesional de las carreras tradicionales, el cual está más claramente definido. Y de los que estudian Relaciones Internacionales, una mínima parte tiene interés en volcarse al ámbito académico. La posibilidad de obtener los conocimientos para ENTENDER AL MUNDO no es lo que les atrae de la carrera, sino que se piensa que ello es la función de un sector profesional específico en el país, los académicos, y el tomar decisiones o diseñar políticas es otra cosa diferente, que es lo que la mayoría de los estudiantes quiere hacer: entrar en la gestión.

Otro tema abordado fue el problema que significa la ausencia de una masa crítica en la Argentina. Se torna difícil comprender los cambios que ocurren en el mundo si los que forman a los que deben aprender a hacerlo se educaron en una época diferente. Las respuestas que las escuelas pueden dar a estas demandas de conocimiento están condicionadas por la masa crítica con la que se cuenta. En el caso de la UTDT, con los recursos humanos con los que se cuentan, se optó por capacitar en la línea de la seguridad y la economía política, tratando de no caer en un enfoque clásico, pero con conciencia de que es una situación subóptima, es decir, que es lo que se puede lograr en este momento y que puede ser expandido en el futuro. De ahí que mirando al país y sus posibilidades en materia de política exterior, decidieron desarrollar líneas en temas de Cooperación y de Resolución de Conflictos, Construcción Post-Conflicto, etc.

Se señaló que no hay relación entre el número de ingresantes a la carrera de Relaciones Internacionales y de aquellos que se terminan dedicando al ámbito profesional de las RI, siendo éste último bastante menor, y también que el contexto social y político influye en el atractivo de las carreras internacionales, por ejemplo en los 90's luego de la caída el Muro de Berlín y el auge de la Globalización la carrera de Relaciones Internacionales aumentó considerablemente sus alumnos. A su vez, planteó dudas acerca del rol de la Universidad, en cuanto a si ésta debe trabajar para la demanda, o si debe tener libertad para generar una oferta propia, la cual puede ser rechazada o aceptada por el

mercado. En cuanto a esto, se considera que la Universidad no debe pensar en la demanda, sino pensar en que hay problemas que la Argentina tiene y sobre los que se debe actuar.

Se hizo referencia a un continuo entre el saber General y el Particular, en el cual los Internacionalistas se paran más cerca del primer extremo, y por ello tienen dificultades para insertarse en el ámbito empresarial, donde prima la visión más particularista.

Sin caer en la comparación con los países desarrollados, se hizo un paralelo con el caso de Colombia. Se comentó que allí los postgrados son muy reconocidos en el mercado laboral en términos de incrementos salariales. Cosa que no sucede en Argentina, donde tener un postgrado no afecta mucho el posicionamiento de un individuo frente al mercado. Esto en parte se debe a que en Colombia existe un sistema de acreditaciones para las instituciones académicas que no funciona en Argentina y hace que el mercado sea opaco, poco transparente.

Otro punto a destacar es que hay un problema más profundo que las currículas, y que es una actitud nacional de ensimismamiento y cerrazón al mundo que es lo que hay que atacar y las carreras de Relaciones Internacionales deberían apuntar a ello. No hay necesidad de hacer cambios mayores al nivel de las Licenciaturas, idea que se repitió en varias intervenciones, sino que dónde se puede actuar es a nivel de las maestrías y especializaciones. En el caso de la Universidad de San Andrés en su asociación con FLACSO, se percibió que ya no se quería acceder a la maestría por razones académicas sino que lo que se buscaba eran otras aptitudes, de ahí que se orientara el programa hacia las negociaciones internacionales. En otras décadas un Licenciado entraba directamente al mercado laboral, ahora el licenciado es un desempleado automático, por eso lo que se requiere es una buena maestría.

En cuanto a los conocimientos que se enseñan, se señaló que para explicar la complejidad se suele recaer en conceptos simplistas y empaquetados, desarrollados fuera del país y que no reflejan su realidad y necesidades, en lugar de dar herramientas analíticas para reflexionar sobre era realidad y, aceptar reflexivamente la validez de esos conceptos o contestarlos y construir los propios. En algunas universidades privadas, gracias al sistema de electivas, sería posible graduarse en, por ejemplo Economía, sin haber cursado ninguna materia sobre Argentina. Sin embargo, los graduados de algunas de esas universidades son bien valorados por el mercado. Entonces, ¿qué les dice el mercado a los internacionalistas? ¿Qué incentivos hay para abordar lo internacional desde una perspectiva local? ¿Por qué, si la oferta académica no refleja lo que requiere el país, el mercado la acepta?

Se planteó la pregunta de ¿cómo definir la oferta universitaria? ¿Es que el mundo cambia y ello lleva a ofrecer otra cosa a los estudiantes? Las Universidades podrían conscientemente formar la masa crítica necesaria para dar respuesta a estos cambios.

La figura del estado debería ocupar un rol central en su visión de la formación de internacionalistas, si no se piensa en mejorar al estado, no tiene sentido formar recursos. También en referencia al Estado, si bien se compartió la idea de que la formación de internacionalistas debe apuntar a me-

jorarlo, se señaló que aquellos estudiantes que son más prometedores se van al exterior y no suelen volver, y si lo hacen, no van al Estado.

Se hizo una síntesis de cuatro habilidades/aptitudes que son diferenciales en un especialista en relaciones internacionales: 1. Los INSTRUMENTOS: que sean competentes en el manejo de información, fuentes, que sean capaces de responder con velocidad. 2. Una CONDICIÓN: la autonomía de pensamiento, es decir, obtener la información, pero a su vez reflexionar sobre ella, procesarla. Tener una mirada y no sólo una visión. 3. Lo CONCEPTUAL: que es lo que aporta específicamente la disciplina de RI y genera una mentalidad que permite pensar en los procesos en un plano global e involucrar al PODER y la política, entender que procesos aparentemente individuales están en realidad conectados. No tener una visión compartimentada del fenómeno. Lo que puede aportar un especialista en relaciones internacionales, y que constituye su VENTAJA COMPETITIVA, es la capacidad de presentar los procesos domésticos como parte de algo global, y que se conectan de esta forma por medio del poder. Esta cualidad de los internacionalistas, en conexión con el ensimismamiento antes señalado, constituye un importante aporte. 4. La AGENDA NORMATIVA: es necesario un posicionamiento frente a los hechos, porque justamente se está hablando de poder. Y no se puede obviar el lugar de los valores.

Respecto del diferencial de la disciplina de Relaciones Internacionales, se comentó que a las maestrías se acercan aquellos que, desde una variedad de ámbitos y disciplinas, requieren agregar la dinámica del poder que no obtuvieron en su formación inicial.

En varios puntos de la discusión apareció una distinción entre el grado y el postgrado. El primero debería ser más clásico y generalista, y el segundo es el momento en el que se decide la especialización. Del grado en de Relaciones Internacionales los estudiantes salen sabiendo el QUÉ? Pero no el CÓMO?, por lo que el postgrado se vuelve crucial para dar esas respuestas. Un defecto del sistema vigente es que perpetúa el generalismo a nivel de postgrado, ya que los requisitos de cursos mínimos que se deben dar en las maestrías prácticamente replican el grado. En cuanto al mercado laboral, se señaló que ningún ámbito, público o privado, está vedado en potencia para los especialistas en de relaciones internacionales, justamente por ese diferencial al que hacía referencia antes. Pero la clave para acceder a ello es un buen postgrado.

Se concluyó en que, frente al escenario global actual, tan cambiante y poco certero, surge la necesidad de formar recursos humanos que contribuyan en tres planos:

Ayudar a entender: poder recolectar, procesar y decodificar la información.

Ayudar a hacer: ser capaz de pensamiento estratégico pero también con capacidad operativa.

Ayudar a evaluar y adaptar lo hecho: habituarse al cambio permanente.

En estos tres aspectos es fundamental la vivencia y la experiencia multicultural. En este sentido, previamente se trajo el ejemplo del programa Erasmus como algo positivo, ya que la posibilidad de estudiar y vivir en otro país es una forma de desarrollar características útiles para los internacionales.

### La visión de la gestión pública

*Participantes: Enrique Avogadro; Matías Döring; Oscar Fernández; Jorge Hugo Herrera Vegas; Ricardo Lagorio; José María Lladós; Federico Merke; Florencia Montal; Norberto Pontiroli; Félix Peña; Eduardo Suárez.<sup>4</sup>*

En el caso de profesiones tradicionales, abogados, médicos o ingenieros, existe ya dentro del imaginario social una idea aceptada de qué es lo que hace alguien con esa calificación. Pero en el caso de Relaciones Internacionales, aunque también otras carreras sociales, no sucede algo similar. Probablemente, por la variedad de rumbos que un internacionalista puede tomar, ya que en casi todos los ámbitos profesionales se puede dar una interfase entre lo interno y lo externo. Por lo que cabe preguntarse, si no se sabe bien qué es lo que los estudiantes van a hacer una vez que se gradúen, ¿cómo saber si la Universidad los está preparando bien para ello? De ahí que, una forma de averiguarlo es preguntar a quienes tienen una trayectoria profesional ligada a lo internacional, qué habilidades y características buscarían en una persona para que integre sus equipos de trabajo, en función de qué es lo que ellos perciben que el medio profesional está demandando.

Habilidades necesarias serían:

Independientemente de la formación de la persona, es necesario un buen manejo de los números, indicadores y estadísticas.

El internacionalista debería tener una base académica, pero también es necesario que conozca el fenómeno del poder, en la forma en que se manifiesta en la gestión pública. Esto apunta al valor agregado que otorga la experiencia para comprender las dinámicas del poder, más allá de que se

---

<sup>4</sup> Reunión realizada el día 1ro de septiembre de 2009.

tenga una formación académica en ciencias sociales y por ello se haya estudiado el poder como concepto teórico.

CONOCIMIENTO DE LA HISTORIA, para tener conciencia de la magnitud de los procesos. Estamos en una época de transición, la cual debe tener un anclaje, sino se convierte en una transición eterna, y ese anclaje puede proveerlo la historia, que ayuda a diferenciar entre lo que constituye una verdadera novedad y lo que es parte de una tendencia previa. ¿Cómo identificar continuidad y cambio? ¿Qué es lo “nuevo” del nuevo escenario internacional?

PENSAMIENTO CRÍTICO: Especialmente en ámbitos profesionales del sector público, cuando se está influyendo de algún modo en la inserción internacional del país, explícita o implícitamente está presente la idea del “interés nacional”. Este es un concepto, y como tal, puede ser definido de distintas formas. Por lo que una persona con actitud crítica, debería sentir la necesidad de problematizar esta idea, y todas las ideas que vienen dadas como axiomas para la acción política, más allá de que el resultado sea aceptarla y sostenerla. Pero lo importante es que esa aceptación sea el resultado de un proceso de reflexión conciente. Al mismo tiempo, alguien que se maneje en el ámbito público, o que tenga que interactuar con el estado desde el privado, debe saber manejarse en escenarios complejos, y reconocer que las ideas tienen consecuencias, y que pueden llegar a convertirse en importantes obstáculos para la acción. En el caso del interés nacional, suele ser esgrimido como un conjunto de líneas rojas que no se pueden cruzar en nuestra política exterior (comercial, agraria, tecnológica, etc.). Si bien es importante el cuestionamiento y la reflexión, no se puede ignorar la fuerza de estas ideas, y la necesidad de comprender la historia también apunta en esta dirección.

Hablar de consenso, en lugar de aceptación, tiene que ver con ese proceso de reflexión y definición de las ideas que guían el accionar. El internacionalista debe valorar la importancia de construir consensos, pero no a cualquier precio, recordando que la libertad para disentir y expresar disensos es componente esencial de la democracia.

Capacidad de PENSAR AL OTRO y no sólo encarar los relacionamientos desde la perspectiva de uno mismo, en términos individuales o colectivos. La experiencia de vivir en otras culturas obtenida a través de viajes o intercambios estudiantiles es muy útil en este sentido, especialmente con destinos no tradicionales (ejemplo Programa Erasmus o *Peace Corps*). En relación a la concepción del Otro, es importante tener en cuenta la dimensión psicológica inherente a toda interacción social. En una negociación o en un proceso de toma de decisiones las partes representan instituciones colectivas pero también son individuos. Por ello, cuando la diversidad y mixtura cultural aparecen como rasgos dominantes de la nueva era, la empatía se vuelve cada vez más importante cuando en el accionar diario uno puede llegar a interactuar con contrapartes de todas partes del mundo. También en relación a la interacción, es importante también la capacidad de tejer redes. El *networking* facilita el trabajo cuanto más amplio es el horizonte geográfico de acción y cuanto más multisectorial.

Tener una CONCEPCIÓN GLOBALIZADA DEL MUNDO y ser uno mismo, un hombre/mujer globalizado. Esto implica entender que los problemas no son meramente nacionales, sino que están co-

nectados a procesos de carácter global. Otra vez aparece la complejidad del contexto, en el cual la política exterior de un país ya no es monopolio de la Cancillería, sino que se dispersa horizontalmente entre agencias y verticalmente hacia unidades subnacionales.

**Manejo de la TECNOLOGÍA:** Un problema es que quienes se ocupan de formar futuros profesionales no suelen manejar eficazmente las nuevas tecnologías, por lo que el recurso a estas herramientas suele darse a medida que el desarrollo profesional va planteando necesidades específicas. Las innovaciones tecnológicas en el campo de las comunicaciones innegablemente han introducido cambios, y en el ámbito profesional de las relaciones internacionales los modos de relacionarse y comunicarse son un componente esencial. La inmediatez de los contactos imprime otra velocidad a los procesos, y adaptarse a ello es condición necesaria para desenvolverse en el ámbito internacional.

Es una reflexión necesaria pensar si estas innovaciones generan realmente un cambio cualitativo en las relaciones internacionales, o si se trata de nuevas formas de hacer las mismas cosas. En la actualidad contamos con una variedad de plataformas y foros para comunicar un mensaje (páginas web, blogs, E-mails, redes sociales, etc.), ¿es esto un cambio en el mensaje que damos? ¿O sólo en la forma en que lo damos?

La importancia de la historia y de conocer el pasado se relaciona también con el riesgo de abandonar completamente un paradigma para abalanzarse sobre otro como si en la actualidad la civilización no pudiera funcionar de otra forma. De nuevo, ¿cómo identificar continuidad y cambio? El fenómeno del poder que atraviesa toda relación social doméstica o internacional, y cuya comprensión es el aporte de los especialistas en relaciones internacionales, ¿altera su naturaleza por el cambio tecnológico? El pensamiento crítico lleva también a hacerse estas preguntas.

¿Cómo se balancean los componentes políticos y económico/comerciales en una carrera de relaciones internacionales? Podría decirse que, dado el lugar que Argentina puede ocupar en el mundo, las escuelas de relaciones internacionales deberían dar más importancia a la inserción argentina en el sistema productivo mundial. Ahora, ¿por qué ésta demanda se hace a la carrera de Relaciones Internacionales y a la carrera de comercio exterior no se le hace la demanda inversa, es decir, que incluya un componente político inherente a las relaciones comerciales internacionales? Pareciera que se le está pidiendo a una sola disciplina que se haga cargo de formar a individuos para que se puedan



desarrollar en cualquier ámbito en el que haya una potencial interacción con el medio internacional. Justamente con este proyecto partimos de la base que cualquier área profesional tiene la potencialidad de vincularse de alguna forma con lo internacional.

### La visión de los periodistas

*Participantes: Florencia Carbone; Jorge Liotti; José María Lladós; Federico Merke; Florencia Montal; Roberto Pagura; Félix Peña; Norberto Pontiroli; Jorge Sosa; Eduardo Suárez; Luis Tonelli; Ignacio Vaca Viviani; Raúl Vaca Viviani.*<sup>5</sup>

Los periodistas son traductores de la realidad. Si la realidad es cada vez más heterogénea, ¿cuál es el *mindset* adecuado para decodificarla? Un periodista con una mirada tradicional va a hacer, de un mismo hecho, una lectura diferente a un periodista con una mirada que tome en cuenta los cambios que está operando en la actualidad. Las ideas que se manejan condicionan las percepciones que se tiene de un mismo hecho.

Una de las preguntas planteadas el principio del ejercicio fue *¿Cuáles son las aptitudes y habilidades que deben poseer los especialistas para ser funcionales a los requerimientos de los distintos actores que participan en la definición y en el desarrollo de estrategias externas de Argentina?* Es decir, la pregunta no es cómo tiene que el especialista en cuestiones internacionales, sino cómo tiene que ser el especialista en cuestiones internacionales argentino. En este sentido, en el caso de los periodistas, y vale para otros ámbitos también, se planteó la necesidad del manejo de los códigos que rigen en las sociedades con las que hay que vincularse, para lo cual el manejo del idioma ayuda mucho. Al mismo tiempo, es igualmente necesaria la comprensión de la realidad nacional, de sus posibilidades y potencialidades y de sus áreas sensibles. El especialista debe saber manejar al mismo tiempo el plano global que el local, evitando ambos extremos: el ensimismamiento y la mirada parroquialista y el abrazo de la globalización como superación de las nacionalidades y de lo político.

La curiosidad y la capacidad de sorpresa son rasgos clave en el mundo actual que se está tornando más complejo, diferenciado y dinámico. No tener esas características implicaría negar esta realidad, sobre-simplificándola y pensando que nada ha cambiado y que los esquemas tradicionales son

---

<sup>5</sup> Reunión realizada el día 8 de septiembre de 2009.

tan válidos ahora como siempre. Lo cambiante de la realidad también requiere de una aspiración a la formación continua.

La apertura mental y la flexibilidad son esenciales frente a este dinamismo, especialmente en una Argentina que tiende a tener una mirada estructurada del mundo. Para fomentar esta característica en forma individual es conveniente viajar y experimentar activamente cómo funcionan otras sociedades. Pero siempre teniendo en cuenta los matices culturales que pueden existir. La transnacionalización de muchos actores y fuerzas no quiere decir que ya no haya diferencias culturales y de identidad.

Surge también el conocimiento de la historia como requisito y saber identificar los actores que operan sin ser directamente observables. Estos factores configuran un contexto, y ello da significado de los hechos.

En el área de la comunicación el manejo de la tecnología es central.

El interior también se vincula al mundo, desde gobiernos provinciales y municipales hasta empresas. Es parte del esquema de pensamiento anterior que todo tiene que pasar por Buenos Aires. ¿Se refleja ello en los programas de estudio de las universidades del Interior? ¿Hay cursos sobre la proyección internacional de las unidades subnacionales?

Ha disminuido el interés por lo internacional, lo cual es un fuerte indicador de la (falta de) predisposición de la sociedad argentina hacia lo que ocurre fuera de ella. Se nota una fuerte tendencia a la “provincialización” de las noticias, por lo cual los hechos deben ser pasados por un prisma nacional para que despierten interés, no por su valor intrínseco. Desde los años noventa en adelante, o sea desde el inicio de la globalización, ha disminuido el peso relativo de las noticias internacionales en los principales medios, a su vez que ha bajado el número de corresponsalías en el exterior. La mirada es localista, lo cual no permite captar la interrelación entre lo local y lo global. Es cierto que también el otro extremo es indeseable: Adoptar una mirada puramente global, como si las fronteras y las diferencias nacionales no tuvieran ya significado alguno, como si el especialista debiera decodificar la información de la misma forma estando en China, Suiza o Argentina y si no lo hiciera es porque tiene una mentalidad del pasado. Parte de saber administrar la complejidad es al mismo tiempo identificar continuidad y cambio.

La audiencia condiciona el grado de complejidad que se puede incluir en un mensaje, a veces tendiendo a sacrificarla en pos del sentido común y resulta difícil trascender los preconceptos. En cuanto al rol que los especialistas tienen para cumplir en esta situación, justamente su diferencial es saber captar situaciones atravesadas por tendencias globales y locales y con un siempre presente, aunque a veces matizado, componente de poder. La audiencia de un especialista con estas características no sería el público general, sino uno especializado, el cual necesite comprender como su ámbito de acción, por más acotado y técnico que sea, también está atravesado por estas fuerzas.

En la comunicación hacia un público que no procesa hechos complejos y que no tiene interés en lo que sucede fuera del país, el especialista en cuestiones internacionales no tendría cabida. O podría ser al revés, más que nunca es necesario alguien que tenga la capacidad de demostrar la vinculación de lo local con lo global y de decodificar la complejidad sin por ello sacrificarla.

En todas las reuniones surgió el mismo diagnóstico de la sociedad argentina como un colectivo: está ensimismada, tiene una mirada localista, no tiene interés por lo que sucede fuera de ella ni por las oportunidades que le ofrece el mundo. De ese diagnóstico sigue una pregunta válida para todos los ámbitos: ¿la universidad (no sólo las carreras de relaciones internacionales) o el periodismo, tiene que ajustarse a la demanda? ¿O tendría cierta obligación en hacer una oferta superadora de esa actitud social? ¿Es posible crear demanda con una mejor oferta?

En el caso del periodismo, no hay incentivos para acercarse a lo internacional, ni en términos de contenidos programáticos en la carrera ni tampoco durante el desarrollo profesional, la ecuación que hacen las empresas de medios de costos y beneficios en términos de lectores no favorece el trabajo sobre lo internacional. Esto se repite en muchos ámbitos en los que de hecho hay un contacto con lo internacional, pero ello no se reconoce cuando se forman a quienes se supone van a desempeñarse en ese ámbito. Esto mismo que se dice de la carrera de periodismo se dijo en la reunión con gestión pública sobre la carrera de comercio exterior. Y otra vez, parece que sobre la carrera de Relaciones Internacionales recae todo el peso de la responsabilidad de formar recursos para trabajar en todos los espacios en los que haya una vinculación con el medio externo.

#### La visión de economistas y empresarios

*Participantes: Claudio Cooper Mendoza; Matías Döring; Federico Merke; Florencia Montal; Félix Peña; Norberto Pontiroli; José Siaba Serrate, Francisco Soldati; Eduardo Suárez; Alejandro Wolf.<sup>6</sup>*

Las empresas que operan internacionalmente lo hacen en un escenario crecientemente complejo con rasgos mestizos de yuxtaposición de tendencias pero al mismo tiempo, cuando operan, tienen a su disposición códigos, normativas y estándares técnicos que son elementos básicos en su actividad, los cuales homogenizan los actores independientemente de su procedencia y su lenguaje y

---

<sup>6</sup> Reunión realizada el día 16 de octubre de 2009.

hacen menos complejas interacciones que de otro modo no se podrían llevar a cabo. Por lo tanto, el especialista debe saber administrar la diversidad, pero al mismo tiempo manejar aquellos códigos por los cuales la mayoría de los actores se rigen. Ello implica hacer uso de las tecnologías que hacen posible el nivel de comunicación que se requiere para establecer estándares de procedimiento.

La cuestión de si los avances tecnológicos generan realmente un cambio cualitativo en las relaciones internacionales o si se trata de nuevas formas de hacer las mismas cosas, también apareció en esta reunión. Si bien el dominio de la tecnología permite operar a nivel global, también hay algo más poderoso que las tecnologías, o que por lo menos funciona de acuerdo a otra lógica, y mientras la tecnología corre el riesgo de volverse obsoleta, las ideas tienen la capacidad de perdurar.

Una necesidad del sector es la capacidad de “sacar buenas fotos”. Implica la capacidad de tomar una situación presente y hacer un diagnóstico preciso, detallado y que vaya al punto clave de los intereses de cada actor. No se trata de rastrear las causas de lo que observamos hoy, porque sobre ellas no se puede operar, se trata de describir el contexto para la acción, y a partir de ella es que se construye la próxima foto. Es necesario precisar bien que es lo que se ve, situar esos hechos en un contexto y, algo que resulta clave cuando se trata de diagnosticar para luego operar, detectar los hechos cargados de futuro.

Por otro lado, ¿qué es un mejor insumo para tomar luego una decisión: una foto o una película? La película por su parte es más difícil de construir, lleva más tiempo, pero no solo muestra la situación actual sino que cuenta acerca del proceso a través del cual llegamos a ella. Podría decirse, foto y película culminan en la misma situación presente que es a partir de la cual uno tiene que actuar, por lo que, cabría pensar para qué sirve consumir el tiempo y las energías que requiere una película. La cuestión es que comprender los procesos pasados puede ser útil para anticipar los procesos futuros, para saber qué se intentó en el pasado y con qué resultados y para conocer realmente cuánto ha cambiado y qué es lo que permanece. De todas formas, las necesidades específicas de los diferentes sectores que hemos consultado demandan especialistas para cumplir funciones diferentes: alguien que construya películas y entienda los procesos en los que se entremezcla lo interno y lo externo, alguien que saque buenas fotos y pueda hacer diagnósticos muy especializados del ámbito en el que se desenvuelve un actor que juega en la intersección local/global, y por último justamente quién opere y tome decisiones en esas condiciones.

Argentina siempre fue parte del mundo y lo que sucedía fuera de ella siempre tuvo consecuencias dentro del país, pero en esta época esa pertenencia es más conciente que antes. Eso genera una necesidad, también conciente, de individuos capaces de operar en sistemas que funcionan muy diferentemente que el nuestro. Porque si bien hay homogeneización de procedimientos, esta convive a la vez con mucha idiosincrasia. Pero falta mucha comprensión del otro para poder interactuar mejor.

En términos de la formación de recursos, aquel cuya formación haya incluido experiencias internacionales por intercambios universitarios o trabajos en el exterior está en mejores condiciones para desempeñarse en la intersección entre lo local y lo internacional. Pero no se trata simplemente

de viajar, sino de hacerlo con la actitud de ir a comprender cuáles son los códigos culturales y sociales en otro lugar, no ir a decodificar el ambiente de acuerdo a nuestros códigos.

Respecto de la metáfora de lo que se necesitan son cazadores de blanco móvil, la diferencia entre el sector agropecuario y el sector industrial en nuestro país da un buen ejemplo. El agro estuvo siempre orientado a la exportación, es un área competitiva, abierta y que no descansa en un mercado cautivo por lo que tecnológicamente se ha ido desarrollando y adaptando a los cambios. La industria por su parte ha mirado más al mercado doméstico, buscando exportar en los malos momentos del mercado interno.

### La visión de la región

*Participantes: Julio Berlinski; Umberto Celli; Manuel Cienfuegos; Hernán Cuevas; Alberto Davèrède; Matías Döring; Martín Furlong; Rita Gajate; Fernando González Guyer; Jorge Hugo Herrera Vegas; Isidoro Hodara; Patricio Leiva; André Lupi; José María Lladós; Federico Merke; Florencia Montal; Paloma Ochoa; Roberto Pagura; Félix Peña; Carlos Piris; Norberto Pontiroli; Federico Rivas Molina; José Siaba Serrate; Eduardo Suárez.<sup>7</sup>*

Luego de las cuatro reuniones con distintos sectores de profesionales argentinos se quiso repetir el ejercicio con invitados de los países vecinos para sumar su perspectiva a las visiones locales que ya se recogieron en los encuentros anteriores. De ahí que el siguiente apartado replica la estructura del informe. Con participantes provenientes de Brasil, Chile, Uruguay y España (si bien no es miembro de la región, la experiencia de la integración europea se consideró como un elemento interesante para sumar al debate), se discutieron dos cuestiones principales. En primer lugar, la naturaleza del escenario internacional y las transformaciones que en él están operando tanto en el plano de la distribución del poder mundial como en el del mapa de la competencia económica global. En segundo lugar, cuáles son los requerimientos en cuanto a habilidades y aptitudes que deberían privilegiarse en la formación de especialistas en cuestiones internacionales. Si bien la primera parte de este informe contiene un diagnóstico más extenso del nuevo contexto internacional, vale la pena rescatar tres conclusiones principales a las que se llegó en la discusión con los participantes regionales.

---

<sup>7</sup> Taller de trabajo realizado el día 23 de noviembre de 2009 con invitados de Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y España.

Primero, hay un fuerte déficit de gobernanza. Las instituciones que tenemos no son adecuadas para orientar la globalización, hay menos cooperación de la que se esperaría luego de tantos siglos de vida internacional, tanto en el plano global como en nuestra región, y que existe un esencial problema con la desigualdad, tanto material como a nivel de las ideas, porque los estados no sólo son muy desiguales en cuanto a su poder sino que también lo son en cuanto a los valores que persiguen.

Segundo, hay avances en el sentido que somos capaces de identificar la dimensión internacional de los problemas que enfrentan nuestras sociedades, pero no hemos llegado a un acuerdo sobre las soluciones para esos problemas y el interés de los países de la región en la integración ha disminuido. Entre tanto, surgen las potencias asiáticas, países con los que América Latina tiene que convivir y competir.

Tercero, no queda claro cuáles son las estructuras dominantes del sistema internacional. Este ejercicio no tendría sentido si la respuesta fuera evidente. En términos de poder militar el mundo es unipolar, pero no en términos económicos. A su vez, ¿cómo incorporar el grado de fragmentación normativa? La proliferación de estándares es peligrosa cuando algunos se cumplen y otros no.

En una segunda parte, se fueron identificando las diferentes capacidades, algunas más conceptuales y otras más del tipo de habilidades que son (o deberían ser) demandadas en quienes van a desempeñarse en un escenario como el que se describió anteriormente.

Primero, es esencial tener curiosidad y saber hacer(se) buenas preguntas, más allá de tener uno mismo la capacidad para contestarlas. En nuestras universidades se forma gente para responder, no para plantear preguntas creativas y desafiantes. Mucho de este informe está planteado entre signos de pregunta y ello se debe a la necesidad de descubrir el valor de la pregunta cuando ésta lleva a una reflexión honesta. A su vez, en su mayoría son interrogantes que no aceptan una sola respuesta y probablemente nunca se llegue a una conclusión satisfactoria para todos. Lo valioso es tomar conciencia de que no siempre habrá una verdad indiscutible. En relación a esto, es especialmente importante la curiosidad por lo distinto, especialmente si por ello se cuenta con la experiencia directa de otras realidades. En este sentido los programas de intercambio intrarregionales, tanto entre alumnos como entre profesores, resultan de altísimo valor como parte de la formación de especialistas en asuntos internacionales.

Segundo, la curiosidad deber ir acompañada de pensamiento crítico: ¿Qué significa el multilateralismo en América Latina? ¿Cómo definimos el interés nacional si la realidad nacional de cada país hace que un mismo concepto se lea de forma diferente? ¿Cómo definimos una situación como crítica? ¿Qué pasa si definiéramos esta situación crítica como normalidad? ¿Qué hace a una crisis y qué hace a la normalidad?

Tercero, no olvidar los problemas clásicos del mundo internacional, que siempre comienzan con los intereses nacionales. Tener presente los intereses nacionales es crucial para comprender lo que está detrás de las fricciones presentes en América Latina. El desafío, en todo caso, será cómo combi-

nar el interés nacional con el interés regional, las responsabilidades nacionales con las responsabilidades internacionales.

Cuarto, comprender el sentido de la velocidad y del tiempo. Solemos creer que depende de nosotros elegir cuando tratar un problema, no percibimos que los hechos tienen su propio ritmo y la realidad puede entonces encontrarnos desprevenidos. La capacidad de anticipar debería ser altamente valorada en los especialistas, lo que implica comprender bien la historia larga y las tendencias que están en marcha pero también concebir la “posibilidad de lo imposible”<sup>8</sup>. En este sentido, tener una estrategia nacional muy definida puede ser problemático si uno puede llegar a verse atado e incapaz de adaptarse si el ambiente cambia.

Quinto, y vinculado con los tiempos, es necesario ser capaz de percibir el cambio y determinar su verdadera dimensión, es decir qué es lo que permanece y qué es lo nuevo. Esto implica no descuidar las continuidades, por ejemplo, no dar por sentado la globalización puramente como consecuencia de las comunicaciones, los transportes y la tecnología. ¿El estado es desplazado ó elige retirarse? ¿El estado es víctima o promotor de la globalización? Que la respuesta sea en parte una y en parte la otra refleja las tensiones inherentes entre el estado, la sociedad civil y el sector privado cada vez más transnacional. Así las cosas, es necesario poder combinar en todo análisis el modo en que estructuras interestatales interactúan con estructuras humanas (pueblos, etnias, naciones) y estructuras transnacionales (empresas, ong’s, sociedad civil).

Sexto, en relación a lo anterior, es importante aprender a administrar diversidades y complejidades. No sirven las generalizaciones si operamos en un ámbito en el que conviven tendencias contradictorias. Por ejemplo, en algunos aspectos el mundo más centralizado y en otros lo es menos. Algunas cosas cambian y otras permanecen. Un enfoque internacional debería tener la capacidad de atender las variaciones por región y por área temática. No es lo mismo analizar los efectos de la globalización en el sector económico que en el político/militar y no es lo mismo hablar de globalización en África que en Asia.

---

<sup>8</sup> Un libro que tuvo mucha resonancia fue *The Black Swan* de Nassim N. Taleb (2007) que examina la existencia y ocurrencia de eventos de alto impacto, muy difíciles de predecir y que están más allá de las expectativas normales.

Séptimo, un buen análisis de lo internacional comienza por un buen conocimiento de lo doméstico. El conocimiento de lo propio, se trate de un país o una empresa es crucial hoy tanto o más que antes porque se lo va a hacer navegar en otros escenarios y se lo va a abrir a otras influencias.

Octavo, el analista internacional debe poder articular lo particular con lo universal en tres dimensiones: territorial (entre estados), social (entre sociedades) y cognitiva. El especialista no sólo debe comprender el escenario internacional y conocer bien su propia sociedad, sino que debe poder captar los vínculos entre ambos planos, yendo y viniendo constantemente sobre esos nexos.

Por último, siempre es recomendable cumplir múltiples funciones para ganar mayor experiencia y ser transdisciplinario sin necesariamente traicionar la trayectoria disciplinar propia. No pueden recortarse porciones de la realidad para poder operar en escenarios más simples porque los vasos comunicantes entre áreas de cuestiones existen y no pueden ser evitados. Más allá de la formación individual, es necesario estar abierto a lo que puedan aportar otras disciplinas y poder trabajar en equipos multidisciplinarios que aporten distintas miradas sobre un mismo problema.