

*-Horizonte*

Dirección: Eduardo Álvarez Rodríguez  
Coordinación redacción: Rubén de Vicente María  
Dirección técnica: Mario López Briones  
Coordinación técnica: Javier Núñez Sáenz y Borja Azúa Vicente  
Dirección de producción, comunicación y marketing: Ana Lobato Mayo  
Coordinación de producción, comunicación y marketing: Iria Gómez Corral  
Presentadores: Álvaro Elúa, Juan Manuel Pérez, María Nieto,  
Eduardo Gordaliza, Cristina Carro, José Manuel Negro, Lucía Rodil,  
Javier Pérez de Andrés, Leticia Sánchez, Manuel Torres  
Diseño y collage: Pobrelavaca®

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

*Los autores* no se pronuncian, ni expresa, ni implícitamente, respecto a la exactitud de la información contenida en este libro, razón por la cual no pueden asumir ningún tipo de responsabilidad en caso de error u omisión. Ni comparten necesariamente las opiniones vertidas por los colaboradores que aparecen en el mismo.

*Impreso en España*  
Depósito Legal: DL VA 308-2019  
Impresión: Gráficas Celarayn S.A. (León)

Radio Televisión de Castilla y León  
C/ Monasterio San Millán de la Cogolla 30  
47015 Valladolid  
Tlf: 983 354 348  
[www.rtvcyl.es](http://www.rtvcyl.es)

## *Horizonte*

*Retos y riesgos de Castilla y León.*

*Basado en el programa original de CyLTV  
“Proyecto Horizonte”.*





## *Índice*

- 9. SALUD Y BIENESTAR
- 15. EMPRESAS
- 21. I+D+i
- 27. AUTOMOCIÓN
- 33. INTEGRACIÓN
- 39. AGROALIMENTACIÓN
- 45. UNIVERSIDAD
- 51. TURISMO
- 57. TERRITORIO
- 63. EDUCACIÓN
  
- 69. PATROCINADORES  
COLABORADORES  
AGRADECIMIENTOS
  
- 70. DIEZ FOROS



Con motivo de su décimo aniversario, durante diez meses, Castilla y León Televisión ha impulsado, producido y realizado el Proyecto Horizonte. Diez foros. Diez ciudades: Ávila, Burgos, León, Palencia, Ponferrada, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora. Cuarenta expertos, cuarenta personalidades de trayectoria acreditada y reconocida que han compartido y debatido sobre su visión de Castilla y León en materia de Salud y Bienestar; Empresas; I+D+i; Automoción; Agroalimentación; Integración; Universidad; Turismo; Territorio, y Educación. Diez encuentros, diez programas de televisión con el único objetivo de analizar las fortalezas, las debilidades y los desafíos del futuro de Castilla y León. Ahora este libro resume lo más destacado de un proyecto con la vista puesta en el **Horizonte**.



# SALUD Y BIENESTAR



---

## *Salud y Bienestar*

---

**Cuidar de la salud de los castellanos y leoneses supone más de la tercera parte del presupuesto anual de la comunidad** con más de 3.500 millones de euros, lo que equivale a un gasto de más de 1.523 euros por cada una de las más de dos millones trescientas cincuenta mil tarjetas sanitarias expedidas en un territorio que no llega a los dos millones y medio de habitantes.

La Junta de Castilla y León realiza un esfuerzo de diez millones de euros diarios para mantener un sistema que cuenta con 33.000 profesionales sanitarios en sus 14 hospitales, 242 centros de salud y sus 3.652 consultorios locales; estos últimos suponen más de un tercio de la cifra total de España. De este personal, 14.398 son médicos colegiados lo que se traduce en un ratio de 5'89 facultativos por cada mil habitantes, seis décimas más que la media nacional. Muchos se han formado en esta tierra en las facultades de medicina de las universidades de Valladolid y Salamanca.

En 2017 firmaron casi dos millones de recetas generando un gasto farmacéutico y hospitalario de 1.273 millones de euros, incluyendo el coste de los medicamentos de nueva generación, como los 97 millones empleados en los tratamientos de alrededor de 4.400 afectados por el virus de la hepatitis C.

Son las grandes cifras de un sector cuyo funcionamiento aprueban los castellanos y leoneses. El 54 por ciento valora la gestión como buena o muy buena según el barómetro de la Asociación Profesional de la Sociología, y le dan casi un notable en el índice de satisfacción del barómetro sanitario aunque apuntan aspectos a mejorar, como el tiempo que se tarda para un ingreso no urgente, un punto en el que suspenden al sistema con un 3'93.

No es el único reto para la Sanidad de Castilla y León. La comunidad afronta la dificultad para cubrir las vacantes en el mundo rural e intenta reducir el tiempo de las listas de espera, aunque es 20 días menor que en el resto del país. Según datos de la Consejería de Sanidad, los castellanos y leoneses esperan 73 días para una operación quirúrgica, de lo que están pendientes más de 26.000 personas en nuestra comunidad. ►

## *Una vacuna para el sistema*

**El sistema sanitario español es una referencia internacional por su cobertura universal y su fortaleza**, pero no es inmune, tampoco en Castilla y León. Corre el riesgo de enfermar ante la creciente cronificación y la dispersión geográfica de la población, además de algunas deficiencias que arrastra desde hace años como la masificación de las urgencias en momentos puntuales, las listas de espera, o un exceso de guardias que desestructuran el servicio.

*Los expertos en Salud y Bienestar del Proyecto Horizonte señalan* cómo reforzar los anticuerpos, en primer lugar, con más campañas de prevención y haciendo que el paciente vea más al médico. Enfatizan la necesidad de potenciar la atención primaria y la hospitalización ambulatoria para descongestionar así los hospitales, especialmente los servicios de urgencias, tan saturados que según el personal sanitario funcionan como pequeños hospitales casi independientes al centro al que pertenecen.

Los ponentes del foro sugieren reconocer y estimular a los sanitarios, creando unas expectativas de promoción que impulsen su avance profesional y que todos tengan un sueldo digno que les permita vivir de un único trabajo. Dentro de esa escala salarial los mejores pagados deberían ser los médicos de atención primaria, que a su vez tendrían que estar sometidos al mayor nivel de exigencia y trabajar en red con el resto de especialistas para poder consultarles en lugar de hacer que el paciente se desplace a un centro médico cuando no es necesario.

La vacuna propuesta por los expertos castellanos y leoneses también incluye modificaciones en el

acceso al sistema, como un cambio en los modelos de contratación con nuevas plazas enfocadas a perfiles concretos o que se tenga más en cuenta la capacidad de investigación y la formación, no como ahora, cuando tener una tesis doctoral puntúa lo mismo que una experiencia laboral de seis meses. De este modo, se reducen las posibilidades de permanencia en el Sistema Nacional de Salud de aquellos médicos residentes que deciden investigar, un pilar que debe ser fundamental en la atención al enfermo.

Los participantes en este proyecto creen que su labor no debería consistir simplemente en atender a enfermos hasta completar su jornada. Piden tiempo para la investigación, pero no sólo entendida como el estudio en laboratorios, sino como el análisis de los tratamientos recetados a cada paciente para saber si son adecuados y cuáles aportan una mejor solución para cada dolencia. Esas evaluaciones clínicas podrían ayudar a afrontar uno de los grandes retos: la creciente cronificación de los enfermos. Los profesionales sanitarios califican como excelente la atención hospitalaria a los pacientes agudos, a los que hay que diagnosticar e intervenir de forma rápida, pero señalan deficiencias en el tratamiento de los crónicos.

Ante la dispersión de la población en un territorio como el de Castilla y León recomiendan una optimización de los recursos agrupando los servicios en áreas que puedan englobar a más de una provincia, desplazando temporalmente a especialistas entre ellas. Los ponentes concluyen que no puede haber de todo en todos los sitios, sino que lo importante es que en todas partes se tenga acceso a los servicios. ►

**"Hay que reconocer y estimular a los sanitarios, con expectativas de promoción y un sueldo digno".**

**"La investigación debe ser un pilar fundamental en la atención al paciente".**

**"Se recomienda una optimización de los recursos agrupando los servicios en áreas que puedan englobar a más de una provincia".**

# Jesús San Miguel



Director de Medicina Clínica y  
Traslacional de la Universidad  
de Navarra

Licenciado en Medicina por la Universidad de Navarra, doctor en Medicina y catedrático en Hematología por la Universidad de Salamanca. Fue jefe del Servicio e Hematología del Hospital Universitario de Salamanca, investigador y subdirector del Centro de Investigación del Cáncer y director científico del Instituto de Investigación Biomédica de Salamanca.

Ha colaborado en la secuenciación del genoma de la leucemia linfática crónica.

## Diagnóstico

**"Un hospital no debería consumir sólo el conocimiento que otros generan sino también contribuir al conocimiento. Eso es generosidad y eso es esfuerzo".**

"La calidad asistencial es lo mismo que la investigación clínica".

"No puede ser que veamos enfermos uno detrás de otro y no analicemos si esa política de medicación que hemos decidido en nuestros servicios es buena o no".

"Los servicios clásicos hospitalarios se tienen que ir acabando. Igual que antes no había medicina especializada ahora deberemos pasar a áreas de conocimiento".

"Tenemos que crear en nuestros hospitales, en nuestros centros de salud, la cultura de la evaluación. Es medir lo que hacemos, compararnos con otros, tener indicadores comunes y comprender lo que funciona en otros para luego poderlo implantar nosotros".

"El médico tiene un gen peligrosísimo que es el de la autosuficiencia. Tenemos que fomentar el gen de la insuficiencia. Somos insuficientes. Necesitamos mucho más de los otros que lo que podemos ver".

"Hay listas de espera que se solucionan a base de peonadas en lugar de un trabajo reglado. Si yo necesito más tiempo, demos más tiempo, hagamos jornadas de trabajo de

mañana y tarde. Resulta que la solución es ir a Urgencias y se masifican las Urgencias y se convierten en mini hospitales de alta resolución; pues aprendamos cómo se trabaja en Urgencias, implementemos eso en otra forma de hacer la medicina".

"¿Lo importante es que haya de todo en todos los sitios? No. No puede haber cirugía cardíaca en Soria por muy soriano que yo sea. Los importantes es que todos los sorianos tengamos acceso a lo mejor, lo importante es que todos tengan acceso a los mejores cuidados. Por eso es importante: servicios de alta especialización, servicios de referencia". ◀

## Diálogo



*José Alberto  
San Román*

Director del Instituto de Ciencias del corazón del Hospital Clínico Universitario de Valladolid



*Rosario  
González*

Jefa de Unidad de Enfermería del Servicio de Urgencias del Hospital Virgen de la Vega de Salamanca



*Juan  
López Mesa*

Jefe de Servicio de UVI del Hospital Río Carrión de Palencia

"La investigación crea riqueza, atrae dinero y talento, gente con conocimiento, innovadora, gente que quiere cambiar las cosas".

"Tenemos un problema brutal con la prevención en esta comunidad. Estamos fallando porque no hay programas y porque los pocos programas que hay no se dirigen a quien desde mi punto de vista hay que dirigirlos, que no es a los niños, es a los padres y a los futuros padres".

"Tratamos muy bien al agudo, al paciente al que hay que hacerle algo rápido, pero a partir de ahí no sabemos bien cómo tratar a los crónicos. La clave es centrarse en el paciente: que no tenga que ir al hospital, que el hospital se abra a él".

"Muchas veces no nos damos cuenta de que el paciente viene en un estado de debilidad por la saturación de los Servicios de Urgencias y la presión asistencial que tenemos".

"Debería de haber un soporte asistencial especializado que no sea dependiente del hospital y que sea este soporte el que vaya a las instituciones, el que vaya a las asistencias, el que vaya a los hogares para poder tratar a estos pacientes en su entorno".

"Hay un currículum de habilidades para hacer una serie de cosas, una serie de técnicas, haber desarrollado proyectos de investigación... Pero ese currículum oculto de la empatía, la proximidad, la escucha activa, incluso las propias relaciones entre los profesionales; creo que es un tema que debemos empezar a recuperar y trasladar a los futuros médicos".

"Tenemos que formarnos nosotros y formar a los que vienen detrás para evitar tratamientos y procedimientos que realmente no son necesarios y no son indispensables".





*EMPRESAS*

---

## *Empresas*

---

### **Castilla y León acoge al cinco por ciento del total de**

**las empresas de España.** Más de 161.000 sociedades han logrado superar la dureza de una crisis económica en la que entre 2008 y 2016 se han extinguido 11.485 compañías en nuestra comunidad.

La mayoría pertenecen al sector servicios, un 69'8 por ciento, el 19'8 por ciento al industrial, el 6'8 por ciento a la construcción y el 3'6 por ciento al agroalimentario.

Por provincias se concentran especialmente en Valladolid y León, donde superan las treinta mil compañías, frente a las 5.790 instaladas en Soria, aunque encontramos la mayor densidad empresarial en el eje Valladolid-Palencia-Burgos, que aglutina casi al 43 por ciento del total de la comunidad.

La inmensa mayoría, el 96'4 por ciento, son microempresas, es decir, sociedades de menos de diez trabajadores, y tan sólo el 0'1 por ciento supera los doscientos empleados.

Muchas están instaladas en los 35 millones de metros cuadrados promovidos por la Junta de Castilla y León en 67 parques empresariales y tres tecnológicos.

Desde esta tierra se dirigen al mundo. Las exportaciones superaron los 15.597 millones de euros en 2017, un 4'4 por ciento menos que en 2016, el primer año con un ligero descenso después de una racha al alza que se inició en 2012.

Al área de la automoción pertenecen las cinco mayores empresas de Castilla y León. El top diez lo completan dos agroalimentarias, una de embalajes, una farmacéutica y una dedicada al cambio de divisas. Cinco de ellas son multinacionales y las otras cinco tienen origen en esta comunidad.

Son cifras de un sector que se enfrenta a grandes retos, como el comercio. Hay 31.097 activos en las nueve provincias que afrontan nuevos hábitos de consumo y una falta de relevo generacional que han provocado que alrededor de 3.500 establecimientos hayan cerrado desde 2010.

También han de superar desventajas competitivas, como las vacaciones fiscales del País Vasco, con un impuesto de sociedades menor que el de Castilla y León, o una energía mucho más cara. El precio de la electricidad antes de impuestos es un 21'7 por ciento superior al de la media europea, un 33 por ciento mayor que el que abonan las empresas alemanas o un 37 por ciento más que las francesas. ►

# Ganar tamaño

**Castilla y León es un pequeño gigante a nivel nacional que puede llegar a convertirse en líder** si cuida y fomenta su ecosistema empresarial con una comunicación constante de las potencialidades de la comunidad para construir su reputación.

*Los expertos que han participado en el Proyecto Horizonte de Empresas destacan* que la comunidad es un polo privilegiado para que se instalen empresas por su situación geográfica y las infraestructuras que la atraviesan, aunque reclaman un transporte modal más adecuado a sus necesidades para el tránsito de mercancías y materiales.

Los ponentes de este foro sostienen que otra de las grandes fortalezas de Castilla y León reside en nuestras empresas familiares, con un índice de deuda inferior al del resto de compañías, un enorme arraigo a la tierra y una visión a largo plazo ya que sus intereses están alineados con un patrimonio. Señalan la necesidad de cuidarlas y potenciar su crecimiento.

Por el contrario, perciben debilidades y amenazas, como el sistema fiscal, que penaliza la inversión en la comunidad frente a otras limítrofes como Madrid y País Vasco; o el coste de la energía, un 22 por ciento más cara que la media europea o un 33 por ciento más que Alemania, lo que rebaja su competitividad.

Los participantes de esta iniciativa señalan otra debilidad. Sólo el 0,1 por ciento de las más de 161.000 sociedades constituidas en Castilla y León son grandes empresas. Creen que las demás deberían aprovechar el ecosistema empresarial de esta tierra para ganar tamaño, pero no como se ha hecho hasta ahora. Afirman que ya no sirve el crecimiento orgánico de una compañía enfocada

simplemente en vender más a los clientes que ya se tienen. Estiman que ya no es suficiente en un entorno en el que no se compite sólo dentro de los límites de una provincia, una comunidad o incluso un país. Los rivales están en todo el planeta, especialmente con nuevos actores que llegan de Asia. Por tanto, los expertos inciden en la necesidad de mirar más allá y orientar la estrategia hacia la pesca en los caladeros de los mercados emergentes en los que está surgiendo la clase media.

Hace falta una buena caña, sedal y anzuelos; unos instrumentos que estarán al alcance de las empresas si se superan algunas debilidades de Castilla y León. Desde el Proyecto Horizonte de Empresa reclaman adecuar la educación a la evolución constante del sector, impulsando la Formación Profesional Dual como se hace en otros países europeos. No sólo piden potenciar la educación dentro del sistema, también desde el ámbito familiar para recuperar la cultura del esfuerzo. Recuerdan que sólo el 0,1 por ciento de nuestros jóvenes estudian y trabajan al mismo tiempo, mientras que en Alemania lo hace el 40 por ciento, una experiencia vital que ayuda a generar un hábito empresarial y aporta una visión diferente.

Ese refuerzo en la enseñanza es sólo uno de los tramos del camino. Según los empresarios que han compartido su experiencia en este foro la senda hacia el éxito se transita utilizando el entorno para prosperar, fijándose en las mejores prácticas y colaborando con otras compañías que complementen el valor del negocio y permitan acceder a nuevos talentos profesionales. Y sobre todo, recomiendan no emprender ese viaje solos, sino apoyándose en las fortalezas de Castilla y León, tanto de su sociedad como de sus instituciones. ►

**"Una de las grandes fortalezas de la región son las empresas familiares y hay que potenciar su crecimiento".**

**"Se requiere un impulso en la Formación Profesional Dual, como se hace en otros países europeos".**

**"El éxito se transita utilizando el entorno para prosperar".**

# Rocío Hervella



Consejera delegada  
y fundadora de Prosol

Licenciada en Derecho por la Universidad de Valladolid y MBA del Instituto de Empresa. Fundó Prosol en Venta de Baños hace dos décadas y emplea a más de 300 trabajadores. Cada día millones de consumidores de España y de otros treinta países toman café elaborado en su fábrica palentina. También es vicepresidenta de Empresa Familiar de Castilla y León, presidenta de la Federación Española de Fabricantes de Café Soluble, miembro de la directiva del Círculo de Empresarios y consejera independiente de Europac.

Ha sido reconocida con el Premio Nacional Mujer Empresaria 2018 de Caixabank.

## Valoración

**“Muchas empresas de Castilla y León son pequeños gigantes que pueden ser líderes porque tienen una reputación extraordinaria. Nadie podría decir nada en contra de ellas y están atrayendo a trabajadores, proveedores y clientes. Tenemos que comunicarlo eficaz y constantemente”.**

“Tenemos un coste energético un 22 por ciento por encima del coste europeo, un 33 por ciento por encima de Alemania. Yo no tengo competidores en otra provincia, los tengo en Alemania, por lo tanto éste es un hándicap importante no sólo para mí sino para todas las empresas”.

“Una empresa ya no puede crecer como lo ha hecho hasta ahora, con un crecimiento orgánico, es decir, yo vendo cada vez más a mis clientes. No es suficiente para competir con los nuevos participantes que van a venir de Asia”.

“Si hubiera más formación profesional dual habría más empresas; más empresas pequeñas que podrían saltar a grandes. Necesitamos crear casi 8.000 plazas de formación profesional en Castilla y León”.

“Siempre que pensamos en una comunidad española muy fuerte en empresa miramos al País Vasco porque ha construido esa reputación. Castilla y León lo puede hacer si

realmente estamos enfocados con capital humano, con productos de mucha calidad”.

“Las organizaciones son vehículos para ir todos juntos hacia un medio. No podemos ir como llaneros solitarios, ni en la vida ni en las empresas. Tenemos que juntarnos”.

“El mundo gira, la clase media también y la clase media define los mercados. Si la clase media está en un continente allí estará el mercado. Habrá empresas que satisfagan ese mercado y salten a otros continentes”.

“Las capacidades que uno tiene nunca son suficientes. Aunque tengas una capacidad de liderazgo siempre va a haber otro liderazgo que te puede complementar”. ◀

## Diálogo



*Ginés Clemente*

Presidente y fundador de Aciturri.  
Presidente de la Fundación  
Caja de Burgos



*Santiago Aparicio*

Presidente de CECALE.  
Vicepresidente de Cepyme



*Javier Cid*

Consejero delegado de Incosa.  
Ex presidente de Alentia

"Somos demasiado pequeños. Tenemos que crecer. El primer objetivo de una empresa pequeña debe ser dejar de serlo".

"Las empresas tienen que tener alma. Las empresas sin alma no son empresas, son un lugar donde se especula. Deben tener algo más que el interés inmediato del rendimiento a corto plazo".

"El sistema fiscal nos penaliza bastante. Tenemos dos comunidades autónomas que lindan con Castilla y León con un sistema fiscal muy diferenciador y mucho mejor que el que tenemos nosotros".

"Para coger tamaño y crecer a lo mejor hay que echar mano de esa herramienta que es un fondo de inversión; que entre en tu empresa, te posicione, te catapulte y al final salgas siendo una empresa mucho mayor de la que eres".

"Debemos ayudar a las empresas familiares. Difícilmente se deslocalizan y tienen una visión a largo plazo".

"Todo el mundo reconoce que la calidad de vida que tenemos en Castilla y León es muy buena y más barata. Las empresas, aunque esté mal decirlo, pueden permitirse pagar salarios inferiores a los que se pagan en Madrid por los mismos puestos de trabajo porque el coste de la vida es menor. Tenemos que ser capaces de aprovechar ese potencial de estar cerca de la capital para asentar aquí negocios".



*I+D+i*



**Castilla y León es la quinta comunidad de España que dedica más esfuerzo a la investigación y el desarrollo.** Emplea más de 606 millones de euros, el 1'1 por ciento de su Producto Interior Bruto, un esfuerzo que supone el 4'6 por ciento del total nacional.

Comienza a recuperar el impulso después de sufrir duramente los efectos de la crisis, como muestra el Presupuesto de la Junta de Castilla y León destinado a I+D. En 2018 fue de 237 millones de euros, un siete por ciento más que en 2017, pero aún una cuarta parte menos que lo que invertía en I+D hace ocho años.

La recesión también se ha notado en el empleo con una caída de casi el diez por ciento, con 860 puestos de trabajo menos que en 2010. En estos momentos más de 8.800 personas trabajan en investigación y desarrollo en nuestra comunidad, de las que 6.228 son investigadores a tiempo completo.

Sobre el conjunto de la población activa suponen un 0'89 por ciento, por debajo de la media nacional que se sitúa en el 1'12 por ciento.

Por sectores, casi el 60 por ciento del gasto lo realizan las empresas, un 31'8 por ciento las universidades, un 8'22 por ciento la administración y un 0'05 por ciento las entidades privadas sin ánimo de lucro.

Muchas de las empresas del sector están instaladas en los parques tecnológicos de Boecillo y de León, en los que trabajan 4.300 personas. A estos dos se sumará en un futuro en Parque Tecnológico de Burgos, aún en fase de desarrollo urbanístico.

Las universidades de Castilla y León aglutinan más de la mitad de los puestos de trabajo, especialmente las cuatro de titularidad pública, con 4.800 personas dedicadas a docencia e investigación en sus 475 grupos de investigación y 108 unidades de investigación consolidadas. La Junta les aporta 20 de cada 100 euros que destinan a investigación, mientras que el Gobierno central sufragará casi la mitad del presupuesto de las universidades.

Desde 2008 han multiplicado por dos el número de patentes nacionales que solicitan, pasando de 21 a 42, lo que demuestra la pujanza de los centros de investigación que no obstante presentan carencias, como una creciente precarización. El sueldo de la mayoría de investigadores predoctorales no llega a mil euros al mes y en 2017 se modificó el Código de la Seguridad Social de forma que pasaron de figurar como empleados por obra y servicio a contratarlos en prácticas. ►

## *Innovar para sobrevivir*

### **No habrá un futuro sostenible si no se innova.**

Castilla y León tiene cimientos sólidos para seguir labrándose un porvenir, pero sólo lo alcanzará si aumenta su esfuerzo en I+D. En la actualidad dedica un 1'19 por ciento de su PIB a investigación y desarrollo, más que la media nacional, aunque muy por detrás del dos por ciento de nuestros vecinos de la Unión Europea o del tres por ciento de Alemania, el referente para las empresas.

*En el Proyecto Horizonte de I+D los especialistas señalan* que la comunidad tiene unas bases sólidas para innovar gracias a la buena calidad de su sistema educativo. Sin embargo, indican algunas carencias que suponen un lastre para la I+D, particularmente en la enseñanza superior.

Los expertos apuntan que el traslado de conocimientos entre las universidades, los centros tecnológicos y las empresas no es eficiente y que no existe una cultura de la innovación que se haya implantado sólidamente. Las compañías dedicadas a I+D destacan la ausencia de una estructura preparada en las universidades con profesionales en formación continua y especializada. Para alcanzar una transmisión efectiva de conocimiento recomiendan un cambio en la forma de progresar curricularmente en la universidad, de manera que se primen al mismo nivel las publicaciones, el trabajo y la colaboración con las empresas. De este modo, creen que las áreas de investigación de las universidades se abrirían al mercado y conocerían las necesidades reales que les permitirían realizar una investigación aplicada.

En este foro se ha subrayado que existe talento en Castilla y León, que hay que conservarlo, pero no intentar retenerlo sin más. Los expertos recomien-

dan que la Administración tome medidas y se establezcan mecanismos para que los que se van quieran volver. Como ejemplo proponen crear un plataforma de comunicación o aprovechar las ya existentes para dar visibilidad a lo que se está haciendo en esta comunidad y que la actividad de las empresas esté interconectada. Así, aquellos que se han ido podrían saber que aquí se están haciendo cosas que profesionalmente les pueden atraer.

Los ponentes no menosprecian las ayudas públicas para el sector, pero precisan que es necesario huir de la cultura de la subvención. Las empresas deben centrarse en sus mercados y en cómo posicionar sus productos. Destacan que lo importante son las ideas, la visión del empresario y lo que puede aportar a cada uno de sus proyectos. Son aspectos tan relevantes como abandonar el pesimismo, incluso atravesando profundos períodos de crisis, o evitar caer en un letargo a la espera de tiempos mejores. Recuerdan que siempre vamos a vivir en entornos de incertidumbre, por lo que no se debe estar a la defensiva aguardando a que se produzcan los acontecimientos para actuar.

Piden un cambio de modelo en muchas empresas que aparan la I+D cuando las cosas les van bien. Inciden en que en un mundo en constante evolución como el nuestro no se debe descuidar la innovación y se deben crear entornos favorables para la creatividad en las compañías en los que todos los empleados se atrevan a aportar sus ideas sin miedo al fracaso. Para los expertos la tolerancia al error es la clave para poder experimentar prácticas y conceptos de investigación y desarrollo que permitan un buen posicionamiento de los productos en el mercado. ►

**"Hay ausencia de una estructura preparada en las universidades con profesionales en formación continua y especializada".**

**"Es necesario huir de la cultura de la subvención".**

**"Se deben crear entornos favorables para la creatividad".**

# Helena Herrero



Presidenta y consejera delegada  
de HP para España y Portugal

Licenciada en Química por la Universidad Complutense de Madrid y con estudios de posgrado en Gestión por INSEAD e IESE. También es miembro del Consejo de Administración de Gas Natural Fenosa, patrona de la Fundación Cotec para la Innovación y de la Fundación Princesa de Girona y vocal de la Cámara de Comercio de España.

## Análisis

**"Hablar de futuro sostenible es hablar de innovación. Aquella comunidad que no innova es aquella que realmente no va a tener un futuro sostenible".**

"En la crisis nos hemos puesto a hacer lo urgente, pero hay que dedicarle tiempo a lo importante porque la innovación no se nota a corto plazo, se nota a medio y largo plazo".

"La palanca de educación en Castilla y León es mucho mejor que la media, pero incluso también es de las mejores a nivel europeo, con lo cual tenemos los miembros para avanzar en innovación".

"Entender, escuchar, observar, que no mirar, qué es lo que quiere el cliente, cómo lo quiere, qué es lo que está diciendo, cómo va a ser su futuro. Anticiparse a eso es fundamental".

"El que no aprende va para atrás porque los demás se mueven. En este mundo global los demás avanzan. Si tú estás quieto vas hacia atrás".

"Piensas que puedes ir más allá. Soñar te hace avanzar. Buscar la excelencia te hace mejorar. Es lo que lleva a la innovación".

"Hay una característica importante de la gente que innova: es resiliente. Se levanta. Es como el juncos, cae pero se levanta".

"En el mundo de hoy no se puede innovar en silos, se tiene que innovar en abierto. Se tiene que innovar con otros".

"La diversidad lleva a la creatividad: diferentes entornos, diferentes sectores, género, edad. Necesitas una visión caleidoscópica".

"Es importante probar, experimentar, fallar y aprender. Es mejor pedir perdón que permiso". ◀

## Diálogo



*Beatriz Escudero*

CEO de Pharmadus,  
gerente de Laboratorios Biosalud  
y presidenta de Vitartis



*Tomás Castro*

Director general de Proconsi  
y presidente de Conetic



*Manuel Moreira*

Director de productos digitales  
BBVA España

"No deberíamos tratar de competir con Madrid, con Barcelona o con otras ciudades en el extranjero con sus mismas armas, porque entonces estamos muertos".

"Siempre vamos a tener entornos de incertidumbre. Evidentemente no podemos estar a la defensiva, no podemos estar esperando a ver qué pasa para actuar".

"Si dejamos de primar en las universidades el publicar y primáramos de la misma forma el trabajo y la colaboración con las empresas igual alcanzábamos la trasmisión del conocimiento. La investigación tiene que ser aplicada y no se está produciendo".

"Los centros tecnológicos de momento no han demostrado gran cosa. Las empresas tenemos que ir por delante. Acompasarnos es la gran dificultad para llegar a tener un equilibrio con Europa y Estados Unidos".

"Falla pronto, falla rápido y falla barato. Intenta hacer cosas aunque no sea con la funcionalidad completa, los americanos lo llaman MVP, el producto mínimo viable. Lánzalo, ponlo en el mercado, que te dé su feedback para ver si vas bien encaminado o no vas bien encaminado es crítico".

"La rapidez del mercado hace muy difícil predecir hacia dónde va a evolucionar cualquier industria, por eso es muy importante no quedarnos parados e intentar generar contextos de colaboración hacia fuera de la empresa".

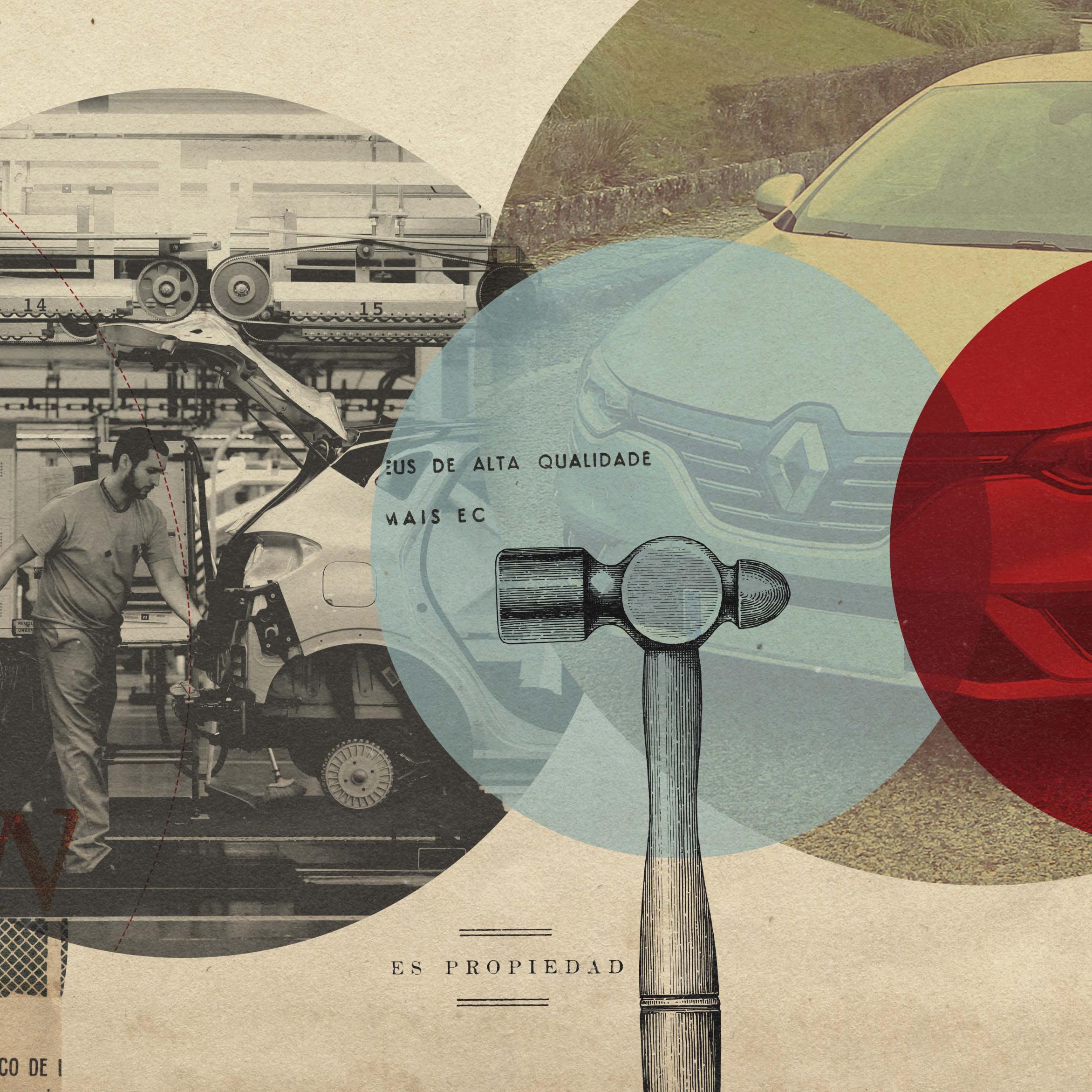
# AUTOMOCIÓN

COM UMA RÊDE DE ASSISTÊNCIA  
QUE SE ESTENDE A TODO

RENAULT



CUADRO SINÓPTICO



ES PROPIEDAD

CO DE I

---

## Automoción

---

**Castilla y León se ha convertido en el motor de la automoción española y a su vez el sector es uno de los aceleradores de la economía de la comunidad autónoma.**

La quinta parte de los coches que se fabrican en España nace aquí. Las cuatro plantas de Renault, Nissan e Iveco nos convierten en la comunidad autónoma líder del sector con una producción alrededor de 580.000 vehículos al año, por delante de Cataluña.

Casi 15.000 personas trabajan en las factorías de estas tres marcas en Valladolid, Palencia y Ávila de donde salen de media casi 1.600 vehículos al día.

Lo hacen gracias a una amplia red de 180 empresas auxiliares concentrada en Castilla y León, con gigantes mundiales de la industria de componentes como el Grupo Antolín cuyos techos lleva uno de cada cuatro vehículos que se fabrican en el mundo y que es el líder europeo en la iluminación interior de los coches; o Michelin, con fábricas de neumáticos en Valladolid y Aranda de Duero y alrededor de 3.100 trabajadores, o los 1.300 de la fábrica burgalesa de Bridgestone.

El sector genera 35.000 empleos directos y otros 70.000 indirectos, lo que se traduce en que uno de cada diez puestos de trabajo en Castilla y León está relacionado con la automoción.

Genera la cuarta parte del Producto Interior Bruto Industrial de la comunidad, supone la mitad de sus exportaciones y dos terceras partes de toda su industria manufacturera.

Son las cifras de una comunidad líder que mira hacia los retos del futuro, como la incorporación cada vez mayor de la automatización a las líneas de producción; o la necesidad de mirar hacia una movilidad más respetuosa con el medio ambiente con una revolución ya en marcha que cambiará por completo el sector, la irrupción de los motores híbridos y eléctricos. Los fabricantes demandan una mayor implicación a las administraciones sobre todo en la instalación de puntos de carga. En España hay 3'8 por cada cien mil habitantes, menos de la quinta parte de Francia o Alemania con 24'2 y 22 y muy lejos de Noruega, con 175. ►

## *La tierra del coche del futuro*

**Castilla y León es una referencia mundial en la automoción** gracias al trabajo de varias generaciones y al respaldo de las administraciones públicas y la sociedad, un liderazgo que se enfrenta ahora a un cambio de paradigma.

*Los ponentes del Proyecto Horizonte de Automoción enfatizan* la necesidad de que la comunidad siga acompañando al sector en la transformación que experimenta a las puertas de la cuarta revolución industrial.

El automóvil tiene que adaptarse a los nuevos tiempos y a las tecnologías disruptivas que están modelando el mercado. Todos los actores coinciden en que Castilla y León seguirá compitiendo para fabricar el coche del futuro gracias al fuerte tejido empresarial del sector en la comunidad, con sus cuatro plantas de fabricación, su amplia red de industria de componentes y la eficiencia de sus parques de proveedores. Apuntan que es una base excelente para seguir avanzando ante la inminente transformación de los métodos de producción en las factorías. Se trata de un escenario en el que la tecnología dominará todos los eslabones de la cadena, desde la manufactura hasta la venta y la postventa. Los participantes en este proyecto dibujan un futuro en el que imperarán las etiquetas digitales en cada pieza o pedido para que el cliente pueda saber en todo momento cómo y en qué fase de producción se encuentra el vehículo que ha encargado en el punto de venta.

Además, estas etiquetas conllevarán una evolución radical en la forma de cómo se ha entendido hasta ahora el mantenimiento del vehículo: de un modelo correctivo se pasará a uno predictivo. En él la digitalización permitirá hacer un seguimiento continuado de cada uno de los elementos del coche y anticipar así posibles problemas o desgastes de piezas.

Predicen que se producirá así un coche que tenderá hacia las cero emisiones, con un gran valor tecnológico y cada vez más orientado a convertirse en un medio de transporte autónomo, un hito que según los expertos alcanzará una producción masiva en distintos grados entre 2025 y 2035.

Aún no está claro cuál será la energía que lo propulse. Si bien los motores eléctricos ya se están posicionando y ampliando su nicho de mercado, se trata de una tecnología en la que Europa ha perdido la batalla frente a China. El gigante asiático prácticamente monopoliza las materias primas necesarias para fabricar las baterías, por lo que los participantes en este proyecto no descartan una apuesta europea a medio o largo plazo por otras fuentes de energía como el gas o el hidrógeno.

No son los únicos cambios que avista el sector del automóvil. También encara una evolución del mercado que obliga a una colaboración cada vez mayor entre empresas. Los ponentes del foro de automoción avanzan la expansión de un escenario que ya ha comenzado en el que habrá más absorciones, alianzas y sinergias entre empresas.

Piden que las administraciones mantengan su ficha en este nuevo tablero. Las empresas ensalzan el rol desempeñado por la Junta de Castilla y León, tanto en el ámbito de la colaboración público-privada como en el respaldo al diálogo social, dos factores clave para posibilitar la pervivencia de las factorías y de los negocios auxiliares en nuestra comunidad.

Sin embargo, echan en falta una estrategia que trascienda los límites regionales con una política industrial nacional que se mantenga más allá de cada gobierno. ►

**"El automóvil tiene que adaptarse a los nuevos tiempos y a las tecnologías disruptivas que están modelando el mercado".**

**"Se producirá un coche que tenderá hacia las cero emisiones, con un gran valor tecnológico".**

**"Habrá más absorciones, alianzas y sinergias entre empresas".**

# *José Vicente de los Mozos*



Presidente de Renault España.  
Director mundial de fabricación  
y logística y miembro del Comité  
Ejecutivo del Grupo Renault.  
Presidente de ANFAC

*Ingeniero aeronáutico por la Universidad  
Politécnica de Madrid y máster en Técnicas de  
Producción por el CESEM.*

*Ha estado ligado al mundo del automóvil desde  
que a los 16 años entró como aprendiz en la  
planta de Renault en Valladolid. También ha  
ocupado importantes cargos de responsabilidad  
en Nissan y Ficosa.*

## *Resultado*

**"Castilla y León ha acompañado al proceso de transformación del automóvil, pero no solamente a Renault, ha acompañado a las administraciones, a las universidades, a las empresas. Todos ustedes nos están ayudando a transformarnos hacia el futuro".**

"Las administraciones deben entender que la industria del automóvil no es un problema sino que el sector tiene una solución a la movilidad y que una colaboración público-privada es importante para el desarrollo del automóvil".

"Los parques de proveedores que hemos desarrollado en Valladolid y Palencia son importantes. Necesitamos proveedores

cercanos a nuestras plantas que estén sincronizados desde la pieza del proveedor al puesto de trabajo".

"En Palencia toda la formación de nuevos operarios se realiza con sistemas de visión donde el operario puede simular los diferentes movimientos que hace antes de llegar a la cadena de producción. Todos los operarios del nuevo modelo que van a trabajar en Valladolid van a estar formados con este sistema".

"Hay que partir de partenerías sociales que entiendan la evolución, partir de empresas donde no solamente tengamos una fábrica,

donde tengamos un parque de proveedores, como disponemos en Castilla y León, que sirvan de soporte".

"Queremos que nuestras fábricas en Castilla y León sean referentes mundiales; que cuando estemos en Yokohama, cuando estemos en Pekín, cuando estemos en Nueva York, se hable de Valladolid, se hable de Palencia, se hable de Castilla y León, se hable de España. Y tenemos que sentirnos orgullosos de lo que tenemos y de dónde venimos, desde el año 54 que empezamos a hacer coches aquí". ◀

## Diálogo



*César  
Pontvianne*

Consejero Delegado de Páslicos  
Dúrex. Presidente de Empresa  
Familiar de Castilla y León



*Juan Carlos  
Merino*

Director General de CIDAUT



*José M.  
Sierra*

Director General Corporativo y  
Financiero y miembro del Consejo  
de Administración de FICOSA  
Internacional

"El pilar fundamental y el que más falta en Castilla y León es la formación. La Educación no está ocupando la porción de debate que debería ocupar para que el sector pueda seguir siendo el veinte por ciento del PIB".

"Las empresas que nos dedicamos a fabricar componentes mecánicos nos vamos a tener que fusionar o aliar con otras empresas que tengan conocimientos tecnológicos para aplicar en el coche o vamos a ser comprados.

"Tenemos una gran desventaja en el coche eléctrico, sobre todo en el tema de baterías. Hemos perdido la batalla hace mucho tiempo. Ojalá la evolución del vehículo eléctrico se retrase y mientras tanto encontraremos una alternativa que nos vaya mejor".

"La mano de obra productiva es un porcentaje bajo. Tienes que buscar tu valor añadido, competir y traerte los proyectos y yo creo que eso en Castilla y León se está haciendo bien".

"La Administración tiene que ser creativa para aquello que no ha sido capaz de hacer en el pasado conjuntamente con la iniciativa privada y con una sola voz".

"La fábrica del futuro está en Soria, no la hemos puesto en Cookeville, en Tennessee, ¿por qué? Por la estabilidad y porque hay un equipo humano de narices. Por tanto, se puede competir desde Soria".



THE FROGGER



*INTEGRACIÓN*

---

## *Integración*

---

**Castilla y León es la sexta comunidad autónoma con menor tasa de personas en riesgo de pobreza o exclusión, un 18'4 por ciento según el Instituto Nacional de Estadística.**

La comunidad intenta paliar esta situación gracias la labor de las entidades del tercer sector y también al trabajo de las administraciones, como la red de protección e inclusión aprobada por las Cortes con un presupuesto para este año de 207 millones de euros con el objetivo de atender a 200.000 personas. También se vuelca con quienes tienen algún tipo de discapacidad, casi 175.000, con el impulso inclusivo de entidades como la corporación ONCE y del sector público, como el sistema de dependencia de Castilla y León, con la menor lista de espera de España según los directores y gerentes de Servicios Sociales y el IMSERSO.

Es un esfuerzo por la integración que abarca todas las etapas vitales, desde la protección infantil, con más de 8.500 menores atendidos por los Servicios Sociales de la Junta, hasta una mejor calidad de vida en la ancianidad en la tercera comunidad más envejecida de España.

Castilla y León es una comunidad solidaria. En 2017 acogió a cerca de 1.500 refugiados y ha ofrecido su ayuda ante dramas como el del Aquarius.

Es una tierra diversa en la que viven más de 128.000 extranjeros, que en 873 municipios suponen más del tres por ciento de sus habitantes. Los inmigrantes son un colectivo que puede jugar un papel trascendental en un mundo rural que afronta el problema de la despoblación. ►

## *De la inclusión a la convivencia*

**Como toda sociedad Castilla y León lucha para cerrar tres brechas, una económica, otra educativa y una sanitaria,** más profundas para determinados colectivos a pesar de los esfuerzos de las entidades del tercer sector y de las administraciones. Lo muestran datos como el riesgo de pobreza, que si bien es inferior a la media del país, afecta a uno de cada cuatro habitantes de nuestra comunidad.

Además ocurre en un territorio con debilidades que se están convirtiendo en endémicas como la despoblación, la dispersión de la población, el envejecimiento y el aislamiento; flaquezas que dificultan el camino hacia la integración.

*Desde el Proyecto Horizonte de Integración se propone* basar toda la política pública en recuperar, proteger y garantizar los derechos de las personas y que estos sean subjetivos, es decir, que no dependan del presupuesto, como algunos ejemplos que ya existen en Castilla y León como la Renta Agraria o las ayudas de Dependencia.

Los ponentes del foro reclaman también una mayor transversalidad de las políticas y que no se entiendan los Servicios Sociales como un cajón de sastre, sino que la inclusión esté presente en todas las consejerías como un reto; pasos encaminados a alejar de la vida pública el término de coste social e implantar el de inversión social. La meta debe ser dejar de ver a las políticas sociales como un gasto; defienden que son una inversión que garantiza réditos futuros a la sociedad.

No obstante, las entidades del Tercer Sector reconocen el esfuerzo que se está haciendo en esta comunidad, con unos Servicios Sociales

reconocidos como los mejores de España, aunque alertan sobre una tendencia que están detectando: la vuelta al asistencialismo; centrarse en cubrir sólo la primera necesidad básica. Defienden que efectivamente hay que cubrir esa necesidad, pero yendo más allá con programas de acompañamiento a la persona y trabajando en su promoción. Se trata de un seguimiento más indispensable para determinados colectivos que requieren un apoyo más específico, especialmente si además se suma la condición de ser mujer y el riesgo de sufrir una discriminación de género.

Resaltan la importancia de la educación para lograr la inclusión de todo los colectivos. En esta materia propugnan una enseñanza gratuita en el período de los cero a los tres años. Además los participantes en el Foro Horizonte de Integración creen que casi la tercera parte de los estudiantes de Castilla y León debería cambiar de centro para evitar la existencia de colegios-gueto, en los que se produce un elevado porcentaje de alumnos de una determinada etnia o grupo social en riesgo de exclusión dificultando su integración. Piensan que se debería terminar con la segregación en las aulas entre las personas con alguna discapacidad y el resto de niños. Esgrimen que una educación conjunta ayuda a normalizar todo tipo de condición desde la infancia y a fortalecer la convivencia presente y futura de cada generación.

Son propuestas desde el Proyecto Horizonte para avanzar desde la inclusión hacia la convivencia de la comunidad, una paleta de colores con la que Castilla y León debe pintar el cuadro de su mañana, una obra que no se puede completar si en ella no estamos todos. ►

**"El riesgo de pobreza afecta a uno de cada cuatro habitantes de nuestra comunidad".**

**"Alejar de la vida pública el término de coste social e implantar el de inversión social".**

**"La importancia de la educación para lograr la inclusión de todo los colectivos".**

# Daniel Duque



Delegado de ACCEM en CyL  
y ex Presidente la Red Europea  
Lucha Contra la Pobreza

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valladolid. Ha trabajado en la Fundación FONAT (Familia, Ocio y Naturaleza) como responsable de sus programas a nivel nacional y coordinador de espacios infantiles. Es el responsable territorial de Accem Castilla y León, una organización especializada en la atención a refugiados, inmigrantes y personas en riesgo de exclusión.

## Conclusión

**"No hemos recuperado todavía los datos de exclusión anteriores a la entrada en la crisis. Estamos mucho mejor que otras comunidades autónomas pero tenemos un reto por delante que es intentar reducir esta tasa".**

"El 50 por ciento de los pensionistas de esta comunidad autónoma cobran pensiones por debajo del umbral de la pobreza, esto hace que la tasa de pobreza económica sea del 17'7 por ciento".

"Las personas en situación de pobreza necesitan ingresar 2.300 euros más al año para salir de esa situación".

"Una persona que cobra un salario normal tendría que trabajar 21 años para tener el salario que gana una persona del 20 por ciento que más gana. Si hablamos de los del salario mínimo interprofesional tendrían que trabajar 71 años. No es un problema del que más cobra, es un problema de que la crisis nos ha dejado una gran desigualdad".

"La brecha educativa se puede reducir con el acceso universal a la enseñanza de 0 a 3 años. En Castilla y León sólo el 31 por ciento de los niños de esa edad están matriculados".

"El código postal es más importante que el código genético y para la salud también

influye ser pobre. A todos nos cuesta dinero ser sanos: queremos ponernos en forma y vamos a un gimnasio, eso cuesta dinero; cuesta dinero comer sano, ¿cuáles son los productos más caros? Los productos frescos".

"Hay personas mayores en pueblos cuya única socialización es cuando pasa un coche y lo escuchan. No nos podemos permitir eso".

"No podemos convertirnos en unos meros cajeros sociales. Los trabajadores sociales no pueden ser personas que dispensan prestaciones. Tienen que ser capaces de promocionar a la persona para que realmente se integre". ◀

## Diálogo



*Ismael  
Pérez Blanco*

Delegado de la ONCE  
en Castilla y León



*María del Mar  
Fresno*

Directora Territorial de la Fundación  
Secretariado Gitano



*Francisco  
Gardón*

Presidente del CERMI  
de Castilla y León  
y presidente de PREDIF

"El primero que tienes que ponerte en pie, el primero que tienes que ser capaz de activarte, eres tú, eres la persona que eres consciente de que tienes una dificultad o que puedes tenerla en el futuro".

"Hemos practicado un ejemplo importante en el ámbito social: hacer lo que no nos dejaban hacer; y nos ha salido bien para demostrar a otros que lo podíamos hacer".

"La discapacidad en sí misma pesa mucho dentro de los posibles grados de discriminación, y si le añades el factor de ser mujer ese peso se incrementa".

"Tiene que haber una normalización, que se entienda que las personas en situación de exclusión social o las personas con discapacidad son personas que también tienen talento, están formadas, están cualificadas".

"Ojalá dejemos de hablar de inclusión social porque la diversidad se ha incorporado en todos los sectores y hablemos de convivencia entre ciudadanos. Ésa es la máxima de la integración".

"Yo no diría que no tenemos los mismos derechos que el resto de ciudadanos, pero sí que no podemos ejercer nuestros derechos igual que el resto".

"Los niños cuando conviven eliminan todas las diferencias por motivos de discapacidad. Son mucho menos prejuiciosos que los adultos. No ven la discapacidad, sino que ven la oportunidad. Ellos nos están dando la clave: convivir".





AGROALIMENTACIÓN

---

## *Agroalimentación*

---

**Los campos de Castilla y León albergan algo más de la quinta parte de todas las hectáreas cultivadas del país** y es la tercera comunidad autónoma con mayores cabañas ganaderas con más de ocho millones y medio de cabezas de ganado entre bovino, porcino, caprino, y ovino. Estas cifras suponen que entre las nueve provincias se aglutine casi el 9 por ciento de la producción vegetal y animal del conjunto del Estado.

Es el contexto en el que conviven y colaboran el sector agrario y la industria alimentaria de nuestra comunidad con una cifra de negocio de alrededor de 9.500 millones de euros. Forman un sistema de valor añadido en el que la materia prima se convierte en producto y pasa a la cadena de distribución sin salir de nuestro territorio. En ella participa el diez por ciento del total del empleo de Castilla y León, con seis de cada diez puestos de trabajo en el mundo rural, convirtiéndose así en un factor crucial para frenar la despoblación.

El sector agroalimentario castellano y leonés es el tercero del país en número de empresas con casi tres mil. Muchas se han convertido en sinónimos de calidad y reconocidos iconos de esta rama industrial tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Lo demuestran sus más de dos mil millones de euros en exportaciones en 2017 a pesar de ser un año marcado por una prolongada sequía.

Desde las administraciones públicas se intenta reforzar este puntal de nuestra economía con programas para paliar daños causados por el clima, iniciativas como Tierra de Sabor, ayudas a la producción agraria y a la industria, o los observatorios de precios para detectar los desequilibrios entre oferta y demanda. ►

## *Fertilizar el origen*

**Castilla y León es una de las grandes despensas de España**, con la quinta parte de todas las hectáreas cultivadas del país y la segunda mayor cabanía ganadera. Son cifras de una tierra fecunda que sirve de cimiento para que comience y termine aquí toda la cadena alimentaria, desde el campo, a la industria y la distribución que permite que el producto final llegue a nuestras mesas.

*Los participantes en el Proyecto Horizonte Agroalimentario destacan* ese vigor del campo de nuestra comunidad, aunque señalan debilidades que amenazan su futuro. Apuntan especialmente a la brecha digital que sufre el mundo rural y por extensión sus explotaciones. Así, apuestan por fertilizarlo con mayor inversión en la digitalización, especialmente en el sector primario, con novedades tecnológicas como las que ya se están comenzando a implantar y que entre otros avances permiten reducir considerablemente los costes y optimizar cada hectárea cultivada abriendo la puerta, incluso, a duplicar su producción.

Los expertos abogan por defender a una industria socialmente responsable, que cuide su entorno y su origen ante graves problemas para los productores como los desequilibrios de precios con los que en ocasiones se paga menos por la materia prima que lo que cuesta obtenerla. Sostienen que una herramienta fundamental podría ser un código de buenas prácticas comerciales, aunque recuerdan que el precio no lo establece la industria sino los distribuidores y, en último término, el cliente. Recomiendan a los agricultores un esfuerzo para ganar competitividad que podría encaminarse a producir la materia que mejor se adapte a los procesos industriales y a las necesidades y demandas de los consumidores.

Desde este foro de debate agradecen el apoyo de las administraciones, pero señalan la necesidad de una nueva vía de ayuda. Precisan de la colaboración del sector público para obtener información fiable sobre las demandas del mercado ante la creciente segmentación de los clientes potenciales. En este punto detectan una amenaza: la proliferación de bulos y noticias falsas con cierta periodicidad sobre el consumo de determinados productos. Recuerdan que la industria agroalimentaria nunca ha estado sometida a controles tan rigurosos como ahora y enfatizan defender el mensaje de su fiabilidad.

Ése no es el único reto en materia de comunicación que afronta el campo de Castilla y León. Los ponentes de este proyecto destacan el desafío presente y futuro de la construcción y difusión de un relato compartido que conecte los productos con su origen y ensalce la forma de obtenerlos y su calidad. El objetivo es que tanto dentro como fuera resulten atractivos para los clientes en potencia gracias a las características únicas de esta comunidad. En este sentido trazan un camino que comienza con la suma de productos bajo una gran marca o denominación para salir al exterior.

Quienes han compartido sus conocimientos en esta iniciativa de Castilla y León Televisión indican además otro lance en el horizonte del sector agroalimentario, como es la atracción de talento a una actividad fuertemente ligada al mundo rural. Creen necesario que se potencien en nuestra comunidad proyectos ilusionantes que a largo plazo permitan el desarrollo personal y profesional, ayudando también así a frenar la despoblación. ►

**"La brecha digital que sufre el mundo rural es una de las debilidades que amenazan el futuro del sector".**

**"Defender a una industria socialmente responsable, que cuide su entorno y su origen".**

**"Camino que comienza con la suma de productos bajo una gran marca o denominación para salir al exterior".**

# Juan Manuel González Serna



Presidente de Grupo Siro

*Licenciado en Derecho, Económicas y Empresariales por ICADE y Master in Business Administration por IESE. Presidente de honor y vicepresidente de Empresa Familiar de Castilla y León, vicepresidente de la Fundación SERES. En 1991 compró Galletas Siro a Danone junto a su mujer. Desde entonces, con Venta de Baños como punta de la empresa, ha forjado un grupo que es una referencia del sector alimentario a nivel nacional.*

## Exploración

**"Parece muy sensato que la materia prima se transforme lo más cerca posible de donde se produce. Hay que vincular al agricultor y al campo con lo que hacemos en las fábricas. Si lo conseguimos seguiremos aquí siempre; si no lo conseguimos vamos a desaparecer".**

"Hemos de obtener la mejor materia prima que se adapte mejor a los procesos industriales para conseguir el mejor producto posible al mejor precio posible en el mundo".

"Cuando el agricultor está cultivando tiene que pensar que él es titular de la producción

de un paquete de galletas o de pasta. No sólo está cultivando, está creando algo que el consumidor quiere que exista".

"En ningún sitio de España hay el conocimiento que existe en Castilla y León sobre cereales".

"La tecnología al servicio de la agricultura es el primer y máximo reto que tienen la agricultura y la agroindustria de Castilla y León".

"La sociedad debe exigir a la cadena entera que mejore en eficiencia, en automatización y en la digitalización de nuestros procesos. Es necesario que la agricultura no se quede al

margen de esta revolución agrotecnológica para que la brecha digital no ahonde más la brecha estructural entre lo rural y lo urbano".

"Todos juzgamos cada día lo que comemos. Si lo que comemos tiene un origen que no es el adecuado de acuerdo con nuestra cultura vamos a dejar de consumirlo".

"La agricultura va a devenir en algo tan importante como el libro donde se explica cómo, dónde, cuándo y de qué manera contactamos con la naturaleza; en cómo comemos o dejamos de consumir aquello que no está bien controlado y no está bien hecho". ◀

## Diálogo



*Félix  
Moracho*

Presidente de Huercasa



*Pedro  
Ruiz Aragoneses*

Director general de  
Pago de Carraovejas



*Francisco  
Gil Iglesias*

CEO de Cascajares

"Tenemos que transmitir esa idea de generación de confianza. A veces se banaliza mucho, se dice: es que el producto que comemos es mucho peor que antes. Es mentira y pura demagogia. Hoy en día la industria está haciendo las cosas cada vez mejor y cada vez más rigurosas y estamos sometidos a controles muy estrictos".

"Hay una oportunidad porque una gran marca con un gran catálogo de productos como pueden ser los que tenemos en Castilla y León se abriría paso en muchos mercados de primerísimo nivel de una forma magnífica".

"El trabajo tiene que tener un precio justo, la materia prima tiene que tener un gran precio para ponerlo en valor y para que todos salgamos ganando. El contrato tiene que ser la consecuencia de algo y no la causa".

"No podemos plantear ser más competitivos desde la industria, tiene que empezar desde abajo. Yo echo en falta a veces que el sector primario no eche balones fuera sino que los asuma como propios".

"Las marcas cuanto más conocidas son, cuanta más responsabilidad tienen, más invierten en seguridad alimentaria, en calidad y en innovación. Las principales marcas son las que dan mayor seguridad alimentaria".

"El consumidor está cada vez más segmentado y es más difícil obtener una información viable. Estarían bien más ayudas de la administración pública en ese sentido".





*UNIVERSIDAD*

---

## *Universidad*

---

**Desde hace ocho siglos esta es una tierra vinculada al conocimiento. Nueve universidades, cuatro públicas y cinco privadas,** facilitan el acceso a la educación superior en el amplio territorio de Castilla y León, con 19 campus repartidos por todas las provincias de nuestra comunidad, con una amplia oferta en la que 8.000 profesores imparten más de 360 grados, casi 240 másteres y alrededor de un centenar de doctorados.

En ellos se han matriculado en total cerca de 83.500 alumnos este curso según datos de la Consejería de Educación. Más de tres cuartas partes, casi 64.400, estudian en las facultades de titularidad pública frente a los más de 19.000 que se forman en los centros privados.

Son cifras de las nueve universidades castellanas y leonesas que tratan de revertir una tendencia a la baja en el número de estudiantes. En la última década el número de matriculaciones en las distintas carreras ha descendido un once por ciento.

Intentan afrontarlo con iniciativas como el pacto de titulaciones, firmado por las nueve instituciones con el compromiso de racionalizar y especializar la oferta académica para que más estudiantes se decanten por formarse en Castilla y León.

No sólo estudian aquí los más jóvenes. Castilla y León fue pionera hace 25 años con la universidad de la experiencia. Desde entonces más de 63.000 alumnos han pasado por este programa. ►

# *Reformar sin reformas*

**La universidad en Castilla y León, al igual que en el resto de España, ha sabido adaptarse en las últimas décadas a la evolución del sistema** desde una educación superior de minorías a una de mayorías desde la que ahora afronta el paso a una global.

*Los participantes en el Proyecto Horizonte sobre Universidad destacan* esa fortaleza que ha llevado aparejado un impulso de la investigación científica tanto en producción como en calidad, si bien aprecian que aún hay mucho por hacer.

Los ponentes en este foro no piden avanzar a través de una nueva reforma general de la Ley de Universidades. Estiman que lo oportuno sería regular el sistema a través de diversas leyes de enseñanza postsecundaria que se complementen entre sí y que se adapten a los cambios del entorno educativo.

Abogan porque en esas normas se desligue la formación universitaria del resto de la postsecundaria, que se incorporó en gran medida a los campus en la década de los 70 y que ha supuesto la masificación de la oferta académica. Apuntan a un modelo dual como en el británico, que divide la formación superior entre universidades y centros de postsecundaria.

Los expertos que han colaborado en este proyecto señalan, además, la debilidad que el sistema autonómico ha aportado al modelo. Si bien reconocen que ha favorecido a la multiplicación de las universidades, afirman que el sistema se ha disgregado hasta provocar el distanciamiento y aislamiento entre los centros de cada comunidad. También aprecian un exceso de campus que devalúa la calidad de la oferta académica, también en Castilla y León, donde apuntan que las facultades que no están en capitales de provincia no tienen sentido económico.

En el foro sobre Universidad también han denunciado su infrafinanciación, un problema que a su juicio no se puede solucionar sólo con más presupuesto. Coligen que el remedio requiere un cambio en el sistema que no les haga depender de la financiación que concede cada comunidad autónoma, una fuente de recursos que creen que es perversa porque hace que se confunda el valor con el precio. Proponen que las universidades se financien a través del mercado y que los estudiantes reciban becas o préstamos que devuelvan en parte al finalizar su educación.

Alertan además sobre una tendencia a la baja en la preparación del alumnado que llega a la universidad, tanto que se ha tenido que rebajar el nivel de exigencia en algunas disciplinas. Como solución señalan el refuerzo de la orientación académica en la enseñanza Secundaria y Bachillerato.

También atribuyen esa mediocridad a parte del profesorado, que adolece de la endogamia en la universidad pública. Para acabar con ella sugieren que no sean los departamentos quienes elijan a sus docentes, recuperar los programas de doctorado suprimidos con el Plan Bolonia, un cambio en los consejos de gobierno de las universidades para que se rijan por objetivos concretos y no por los apoyos que ha recibido el rector para llegar al cargo, luchar contra la precarización laboral de los profesores y, sobre todo, creen que se debería potenciar la transparencia de la gestión de las universidades y su rendición de cuentas.

Son propuestas que los expertos del Proyecto Horizonte piden que se analicen e implanten poco a poco, como quien cuida un jardín. Recuerdan que construir el futuro de la educación no se puede plantear a corto plazo como las obras de una autopista o el trazado de las vías de un tren. ►

**"Se aprecia un exceso de campus que devalúa la calidad de la oferta académica".**

**"Alerta sobre una tendencia a la baja en la preparación del alumnado que llega a la universidad".**

**"Se debería potenciar la transparencia de la gestión de las universidades y su rendición de cuentas".**

# Emilio Lamo de Espinosa



Presidente del Real  
Instituto Elcano

Catedrático emérito de Sociología en la Universidad Complutense de Madrid, doctor en Derecho por la Universidad Complutense y doctor en Sociología por la Universidad de California-UCSB, doctor Honoris Causa por la Universidad de Salamanca. También es miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y de la Academia Europea de las Artes y las Ciencias.

*En el primer gobierno de Felipe González se encargó de la Reforma de la Universidad, una labor por la que obtuvo la Gran Cruz de Alfonso X el Sabio y el grado de Officier de L'Ordre des Palmes Académiques de la República Francesa.*

## Notas

**"No necesitamos más leyes ni más reformas burocráticas. Lo que necesitamos es algo nuevo: objetivos claros, sencillos y medibles; y sobre todo: tesón y constancia para medirlo".**

"Nos hemos inquietado mucho, hemos cambiado muchas cosas varias veces pero hemos avanzado poco como muestran los rankings internacionales de universidades donde ocupamos lugares mediocres".

"Al cancelar los programas de doctorado que existían anteriormente el Plan Bolonia se ha cometido un serio error dificultando la renovación y la mejora del profesorado".

"El marco normativo e institucional que resulta sensato y adecuado para la formación de

físicos, médicos o filólogos no es necesariamente el adecuado para las Bellas Artes o las ingenierías técnicas. Someterlo a un tratamiento uniforme en gran medida les arbitrario".

"Diecisiete mini sistemas no pueden dar lugar a ninguna calidad porque no hay competencia entre ellos".

"De nada serviría aumentar los presupuestos si no se corrige el Sistema. Es más, en este momento más financiación sin más directamente creo que serviría para reforzar lo malo".

"Al final se confunde valor y precio. Todo lo que se recibe gratis se menosprecia. La actitud de los estudiantes sería distinta si pagaran el coste de la enseñanza en un porcentaje apreciable".

"El sistema es perverso porque hace que dependan de la financiación que les puede conceder o no conceder el consejero de Educación de su comunidad autónoma, lo que anula la supuesta autonomía de las universidades".

"Con Bolonia, bajo el argumento de construir un espacio europeo de Educación superior lo que hay de verdad es la transformación de la universidad en un sistema general de enseñanza postsecundaria. Esto es lo que más me preocupa". ◀

## Diálogo



*Gerardo  
Gutiérrez*

Patrón de la Fundación Gadea.  
Ex Presidente del Consejo Social  
de la UVA



*Eva  
Martín*

Catedrática de Ingeniería  
Química de la USAL



*Ángel  
Rubio*

Director del Instituto Max-Planck  
para Estructura y Dinámica  
de la Materia

"Hay un segundo problema en si los estudiantes están eligiendo bien sus carreras. Durante dos años seguidos la segunda carrera más demandada en Castilla y León fue Criminología. Yo me preguntaba si no vamos a hacer un sistema en el que tengamos más criminalistas que criminales".

"Un premio Nobel no puede ser contratado por una universidad española. No puede porque no está acreditado por la Aneca, por la Agencia Nacional".

"Los alumnos llegan más inmaduros. No hay una interconexión entre las disciplinas y los conocimientos que se imparten en la ESO o en el Bachillerato. El nivel hemos tenido que bajarlo porque te encuentras con unas tasas de fracaso del ochenta o el noventa por ciento".

"Yo eliminaría el sistema funcional del profesorado universitario. Solamente puedes ser competitivo cuando te exigen, estás motivado y te sientes orgulloso de tu institución".

"Lo fundamental es fomentar la excelencia real y no de palabra. Hay que agilizar la contratación tanto a nivel de estudiante como de postdoctorados e investigadores senior".

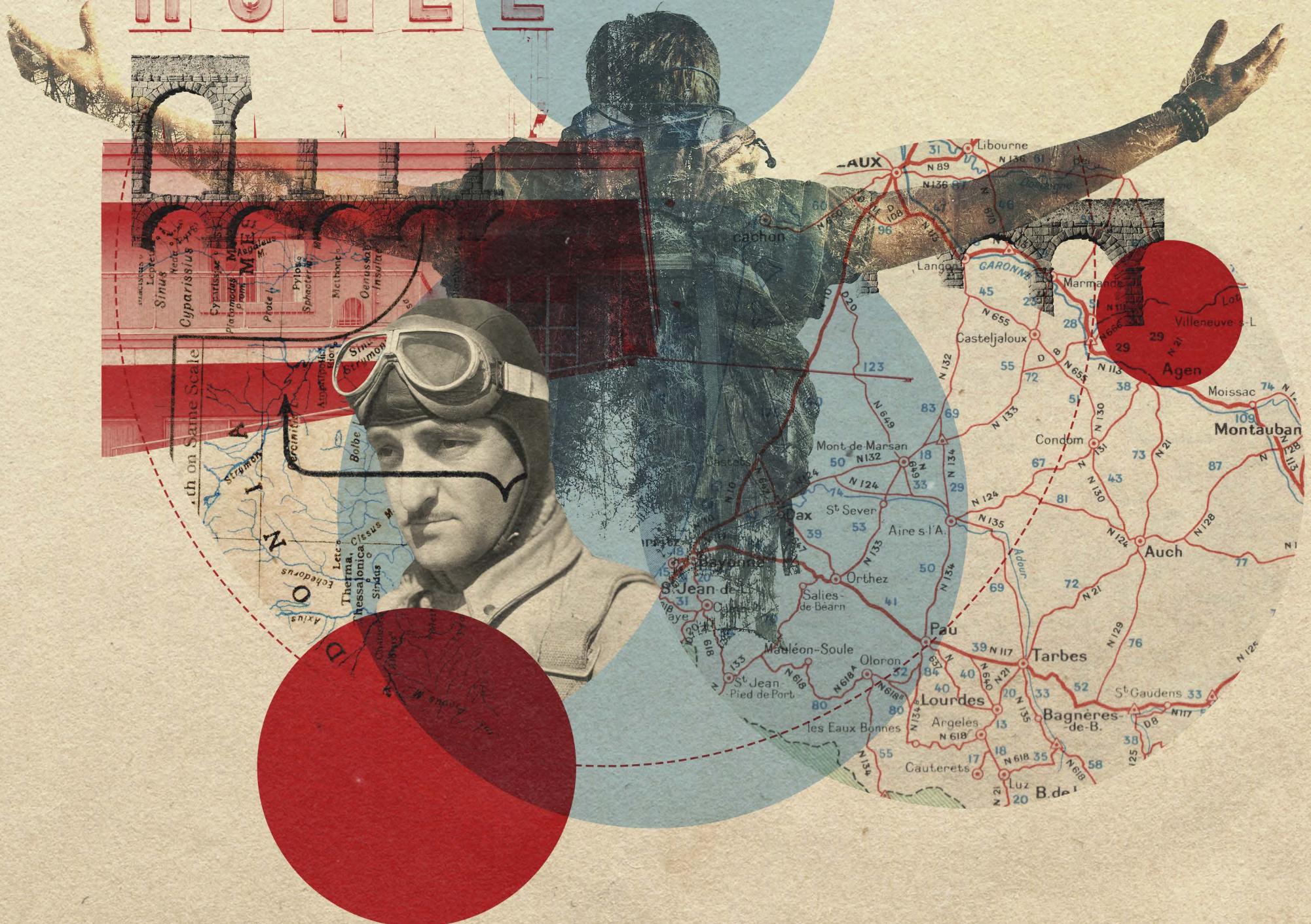
"Necesitamos flexibilizar el acceso a los fondos de investigación y que estos fondos sean estables, que no dependan de giros políticos".



# HOTEL



# TURISMO



---

## ***Turismo***

---

### **Castilla y León es la séptima comunidad autónoma**

**que atrae más turistas.** Más de ocho millones de personas la visitan cada año, entre ellos casi 1.900.000 extranjeros. Generan un impacto económico de más de dos mil millones de euros con sus cerca de trece millones y medio de pernoctaciones en los establecimientos hoteleros al año, aunque buena parte de las visitas son viajes de ida y vuelta en el día desde comunidades limítrofes como Madrid.

Sus tres ciudades patrimonio de la Humanidad, Segovia, Salamanca y Ávila, constituyen la punta de lanza de un sector que supera los 72.000 afiliados a la Seguridad Social. Completan la oferta sus cuatro lugares de valor universal de la Unesco: el yacimiento de Atapuerca, el de Siega Verde, la Catedral de Burgos y el Camino de Santiago, con una tercera parte del recorrido del Camino Francés en suelo castellano y leonés.

También atraen los grandes eventos de Castilla y León, como la Semana Santa, un museo al aire libre y una tradición en la que participan más de 70.000 cofrades, o las Edades del Hombre, una muestra de arte sacro que ya alcanza las tres décadas de vida.

Forman parte del encanto de un territorio con más de dos mil bienes de interés cultural repartidos por sus 94.000 kilómetros cuadrados, en el que además encontramos un rico patrimonio natural como los parques nacionales de Picos de Europa y Guadarrama.

En Castilla y León conviven la vanguardia y la tradición en los fogones. Sus once restaurantes con Estrella Michelín cohabitan con su afamada cocina tradicional con los célebres lechazos y cochinillos. Se trata de una oferta que se conjuga con el enoturismo generando una oportunidad de negocio en nuestros pueblos. Con sus más de 3.500 alojamientos rurales es la comunidad líder en turismo rural con más de un millón de viajeros, casi la quinta parte del total de España. ►

## *La belleza no es suficiente*

**Castilla y León es rica por lo que es y por los que vienen a verla.** En las últimas décadas la comunidad se ha convertido en una potencia turística aunque no como una marca homogénea.

*Los ponentes en el Proyecto Horizonte apuntan* que fuera de nuestras fronteras no es un destino turístico conocido, aunque sí lo son sus tres ciudades Patrimonio de la Humanidad. Recuerdan que no basta con ser bello, sino que es necesario que se sepa. Por tanto, estiman necesaria la comunicación y consolidación de Castilla y León en su globalidad como emblema turístico en los mercados internacionales para lo que reclaman un mayor esfuerzo tanto al sector público como a las empresas.

Los expertos que han participado en este foro indican además que la comunidad aún tiene un gran potencial por explotar para atraer más visitantes, como el turismo de negocios, el termal, el gastronómico o el enoturismo, con la denominación de origen Ribera del Duero como el gran eje vertebrador. Señalan a este turismo del vino como una gran oportunidad de desarrollo para nuestros pueblos, ya de por sí los más visitados de España pues Castilla y León es líder nacional en turismo rural.

Los participantes en este ágora de Castilla y León Televisión creen que aún hay mucho por mejorar para que las zonas rurales sean más atractivas para los visitantes, comenzando por la conectividad. Hay grandes áreas que ni si quiera tienen cobertura de teléfono móvil y mucho menos acceso a internet.

También señalan al urbanismo, redoblando los esfuerzos por cuidar y embellecer los pueblos y los

paisajes como se hace en otros países como Francia. Esa buena planificación urbana debe aplicarse además en las ciudades tal y como se ha escuchado en este foro. Se ha precisado que lugares como Segovia, Salamanca y Ávila han de apostar por el equilibrio entre el turismo y su habitabilidad. El objetivo es evitar que sus cascos históricos deriven con el tiempo en parques de atracciones monumentales para sus visitantes y que al caer la noche se conviertan en calles fantasma.

Los ponentes de este proyecto apuntan que otro de los retos del sector en Castilla y León consiste en conseguir que parte de los visitantes de ida y vuelta en el día desde otras regiones pernocten aquí. Proponen aumentar la oferta complementaria con actividades atractivas y seguir apostando por la calidad y no sólo por la cantidad.

Recuerdan que se parte desde una gran base. Esta comunidad se ha convertido en un fuerte polo de atracción turística por su patrimonio, sus paisajes, su gastronomía y su situación geográfica. Su red de infraestructuras la convierten en un destino accesible, además de su cercanía al aeropuerto de Madrid, el canal más importante de viajeros extranjeros ante ausencia de terminales potentes en Castilla y León.

En este foro han reclamado un pacto global en el que se impliquen todos los actores privados y el sector público. Critican que el turismo no es una de las prioridades principales para las administraciones de Castilla y León y solicitan un impulso para mejorar la promoción, la competitividad y las infraestructuras turísticas. ►

**“La comunidad aún tiene un gran potencial por explotar para atraer más visitantes, como el turismo de negocios, el termal, el gastronómico o el enoturismo”.**

**“Lugares como Segovia, Salamanca y Ávila han de apostar por el equilibrio entre el turismo y su habitabilidad”.**

**“El turismo no es una de las prioridades principales para las administraciones de Castilla y León”.**

# Roberto García



Fundador y Director General de Castilla Termal Hoteles

*Licenciado en Turismo por la Universidad de la Laguna de Tenerife. Máster en Gestión y Dirección hotelera por la Universidad Politécnica de Madrid. Fue el director de los balnearios de Mondariz y la Toja antes de construir uno de los mayores grupos hoteleros de España. En 2004 puso los cimientos con la rehabilitación del convento Mudéjar de Sancti Spíritus del siglo XII de Olmedo. Nació así el Balneario de Olmedo, al que en poco más de una década sumaba el de Burgo de Osma, Solares y el Monasterio de Valbuena, combinando el turismo termal, la arquitectura histórica y el enoturismo.*

## Reflexión

**“Castilla y León posee un patrimonio comparable a otras zonas con mayor desarrollo turístico. Tenemos ocho bienes que son Patrimonio de la Humanidad y en La Toscana tan sólo hay seis. Quiere decir que hay un gran potencial de desarrollo”.**

“Es imposible deslocalizar nuestro patrimonio; no se puede llevar a otro sitio el Acueducto de Segovia. En otras industrias el poder de decisión está en otras ubicaciones y es más fácil que se desplacen. El turismo no se puede mover”.

“Son conocidas nuestras ciudades patrimonio, son conocidas ubicaciones concretas, pero a nivel mundial Castilla y León como destino turístico no es tan conocido”.

“El turismo mundial busca lo que nosotros ya tenemos. Lo importante es mejorarlo y alinearlo con la demanda”.

“En la era de las empresas 4.0, del 5G, de la fibra óptica, hay zonas de esta comunidad que no tienen conectividad, que simplemente no tienen ni conexión a la línea móvil, y menos internet”.

“El turismo no es una prioridad principal para la estrategia regional de nuestro gobierno. Le tendría que dar mucha más importancia. Es uno de los canales más importantes de crecimiento y riqueza y hay que apoyarlo con más fuerza”.

“Hay que hacer una apuesta importante por la mejora del urbanismo y de la belleza de

nuestros pueblos. Quien quiera tener desarrollo tiene que apostar por ello”.

“Nos falta oferta complementaria. En muchos lugares tenemos buenos alojamientos pero falta actividad alrededor para ser más competitivos”.

“Hay cuatro aeropuertos en esta comunidad, es para hacernoslo mirar. Son demasiados. O tenemos uno y bueno o si no debemos apoyarnos en el aeropuerto de Madrid, que es el gran centro emisor de turismo”. ◀

## Diálogo



*Jose Luis  
Prada*

Propietario de Prada a Tope



*José M.  
Ruiz*

Presidente del Grupo  
Pago de Carraovejas



*Cándido  
López*

Propietario de Mesón Cándido

"Lo más importante no es ofertar algo, sino ofertar una rueda: primero producimos en nuestra comunidad, después transformamos y por último ofrecemos. Siempre productos de Castilla y León apostando por una calidad alta".

"No apreciamos ni valoramos lo que tenemos. En Castilla y León no hay una creencia absoluta en tu tierra y como no la hay tú no la puedes vender bien".

"A todo el mundo se nos dice o escuchamos: qué bien comimos. Eso queda ahí porque el corazón está muy cerca del estómago. La gastronomía es lo que hace volver. El Acueducto es mundial, único, pero ¿por qué vuelves? Porque has tenido un rato de placer bien atendido".

"Si todos los restaurantes fueran Estrellas Michelín todo cambiaría por completo e incluso sería una ruina; y si todo fuera cocina tradicional tampoco evolucionaríamos. Es necesario buscar el equilibrio entre la tradición y la vanguardia".

"El turismo se debe constituir como un eje vertebrador de las políticas de nuestra comunidad. Además debe haber un trabajo conjunto y que vayamos a los mercados internacionales todos de la mano con Castilla y León como un único destino turístico".

"Hemos de potenciar el turismo sostenible. Vamos a crear ciudades vivas, ciudades que no sean un parque de atracciones, en las que haya vida, en las que haya gente, en las que no se queden los edificios vacíos; que no sean ciudades de cartón piedra en las que por la noche cuando se vayan los turistas todo se quede vacío".



# TERRITORIO

---



---

## ***Territorio***

---

**Dos millones cuatrocientas nueve mil personas vivimos en los 94.226 kilómetros cuadrados de Castilla y León,** un territorio que supone casi la quinta parte del total de la superficie de España aunque acoge apenas al cinco por ciento de la población del país.

Es la comunidad con más municipios, con 2.248. Casi nueve de cada diez son pequeños pueblos que no llegan al millar de vecinos y sólo cuatro superan los cien mil habitantes.

Se reparten en nueve provincias en las que cada vez hay menos castellanos y leoneses con una pérdida de 148.000 residentes en la última década.

Castilla y León tiene una densidad de población tres veces inferior a la media española con 26 habitantes por kilómetro cuadrado. Es especialmente baja en Soria, con sólo 8 habitantes por kilómetro cuadrado. Esta provincia es la que más adolece de la despoblación, un fenómeno que afecta a toda la comunidad.

Son datos de la segunda comunidad con más esperanza de vida de España y también la tercera más envejecida. Además tiene la segunda tasa de natalidad más baja del país con sólo 6'4 nacimientos por cada mil habitantes.

Más de 33.000 kilómetros de carreteras, entre ellos 3.000 de autovías y autopistas, además de medio millar de kilómetros de tren de alta velocidad vertebran un territorio mayor que varios países europeos. En él se hace un enorme esfuerzo para ofrecer servicios de calidad a todos los castellanos y leoneses, como con los 1.500 consultorios médicos en municipios de menos de 50 habitantes, los 443 centros de educación infantil y primaria del mundo rural o las 851 farmacias rurales, que suponen más de la mitad de todas las boticas de Castilla y León. ►

## *Restaurar el capital social*

**El amplio territorio de Castilla y León se estructura con una numerosa red de poblaciones heredada de su desarrollo histórico**, una estructura que respondía a las necesidades de un modelo productivo del pasado y que en la actualidad es disfuncional. Su consecuencia inmediata se traduce en el proceso de despoblación que experimenta esta tierra, unido al descenso de la natalidad y un incremento del envejecimiento.

*Es el análisis de la situación como la perciben los ponentes del Proyecto Horizonte de Territorio* ante un fenómeno en el que lamentan que se está haciendo mucho más énfasis en el problema que en encontrar una solución.

En este foro se han escuchado propuestas que parten de una dura premisa que según los expertos ha de aceptarse más pronto que tarde. Afirman que es imposible que todos los municipios de Castilla y León tengan continuidad; los más pequeños y peor comunicados acabarán desapareciendo. Con ese escenario reclaman trabajar en las vías para que no descarrile el desarrollo demográfico de esta comunidad.

Los participantes en este ágora de Castilla y León Televisión coinciden en que será imprescindible la concentración de los servicios en los núcleos más poblados, especialmente en las cabeceras de comarca, además de en las capitales de provincia y el resto de ciudades. Apuntan como un aspecto trascendental que no se siga debilitando la población urbana, pues sitúan a las ciudades pequeñas y medianas como el ancla que sustenta el equilibrio de este territorio.

Determinan que el futuro de esta comunidad dependerá del fomento de la cooperación entre

ciudades y pueblos, cuidando la interacción entre el mundo rural y lo urbano que representa su población vinculada, quienes viven a caballo entre los dos ámbitos y ayudan a fortalecer las economías locales. Los ponentes de este foro creen que es fundamental que se trabaje en un territorio interconectado con una red policéntrica y ordenada, en la que se que favorezca que se compartan competencias y que contribuya a restaurar y reforzar el capital social esta comunidad.

Los expertos creen que a pesar de los cambios que va a experimentar el mundo rural seguirá siendo uno de los elementos esenciales del paisaje castellano y leonés, imprescindible en una era en la que se busca la sostenibilidad medioambiental y en la que ya se vislumbran oportunidades en sectores como la energía. Apuntan que otro buen respaldo para la economía de nuestros pueblos pasa por establecer incentivos fiscales para que las empresas puedan encontrarlos más atractivos. Piensan que se debe hacer aprovechando la situación geográfica privilegiada de Castilla y León, una de sus grandes fortalezas, al constituir un área de tránsito fundamental en la Península Ibérica.

Los ponentes apuestan por establecer un sistema de gobernanza integradora para toda la comunidad que no caiga en autoritarismos, jerarquías ni en redes clientelares. Señalan que es indispensable una colaboración efectiva de las administraciones públicas para mejorar la gestión del territorio y atajar el drama de la despoblación. Los ponentes de este foro denuncian que a pesar de que sí que se han aprobado planes y estrategias la inmensa mayoría no llegan a aplicarse. Deploran que prácticamente desde el momento de su nacimiento de cualquier actuación se discute, se destroza y termina en un cajón. ►

**“Esta tierra experimenta un proceso de despoblación, unido al descenso de la natalidad y un incremento del envejecimiento”.**

**“Será imprescindible la concentración de los servicios en los núcleos más poblados”.**

**“Un respaldo para la economía de nuestros pueblos pasa por establecer incentivos fiscales para las empresas”.**

# Juan Luis de las Rivas



Profesor de Urbanística  
y Ordenación del Territorio  
de la UVA

Licenciado y Doctor en Arquitectura por la Universidad de Navarra. Ha dirigido el Instituto de Urbanística de la Universidad de Valladolid. Ha sido profesor invitado en universidades de Italia, Estados Unidos y Venezuela. Autor de una decena de libros, ha participado en planes de gestión urbanística de ciudades como Ávila y Salamanca.

Ha recibido el Premio Europeo de Planificación Regional y Urbana del European Council of Town Planners (ECTP).

## Disección

**“Tendemos a pensar en territorio desde la política pero no debemos olvidar que el territorio es también paisaje, expresión de la región”.**

“Decir Laponia española es inadecuado. Laponia está despoblada y siempre lo estuvo. El primer paso es evitar el contagio sombrío de una ciencia triste y reduccionista”.

“Hemos de pensar en lo rural como futuro. Si de verdad nuestra sociedad está convencida de la agenda de sostenibilidad que estamos proponiendo lo rural es imprescindible”.

“El papel de las administraciones es clave para proteger a las economías locales porque las desigualdades entre territorios se confirman y las diferencias se acentúan. A pesar de gran-

des esfuerzos institucionales hay territorios que no avanzan”.

“El campo y la ciudad se necesitan mutuamente. Las ciudades pequeñas y medianas son esenciales para evitar la despoblación rural y la deriva urbana al tiempo que resultan indispensables para el desarrollo regional equilibrado, la cohesión y la sostenibilidad del territorio”.

“Todas las capitales de provincia que antes no perdían población ahora lo hacen. Hemos de analizar con profundidad la atonía y la fragilidad de las ciudades porque son las que arman y mueven el territorio”.

“Hablar aquí de crear municipios mayores o de eliminar la provincia como estructura de gobierno es muy polémico, es muy arriesgado”.

“Hay que elegir, eliminar todo rastro clientelar en la acción y dotar de recursos a los programas. Todo esto es muy difícil cuando cualquier actuación nada más aparecer se contesta, se discute, se destroza, incluso desde los territorios de al lado”.

“Necesitamos una manera de pensar y de actuar que resuelva problemas concretos, problemas planteados. La Administración Pública ha de crear un clima sereno, estable, ayudando a quien lo necesita, al joven, al débil, al que tiene un proyecto. Nunca dar al que más tiene”. ◀

## Diálogo



*Juan Carlos  
Prieto*

Director General de la Fundación  
Santa María la Real

"Construir infraestructuras no siempre es la clave. No pongamos el carro delante de los bueyes. Lo importante es el emprendimiento y la iniciativa".

"Hay una disfunción entre la gran cantidad de patrimonio de Castilla y León y la escasa capacidad de conservación y protección de los propietarios de este patrimonio. No se está muy dispuesto a ofrecerlo para desarrollar un proceso de explotación responsable".



*Fernando  
Manero*

Doctor en Geografía de la UVA

"Los gobiernos del Estado han puesto en marcha proyectos y estrategias contra la despoblación y seguimos igual. No es que no funcionen, es que no se han aplicado. En Castilla y León ocurre exactamente lo mismo".

"Es imposible que los 2.248 municipios de la comunidad autónoma se dinamicen demográficamente. Me limitaría por apostar por la capacidad de iniciativa allí donde pueda darse pero sobre todo para que no se debiliten los núcleos intermedios".



*Diego  
Ramiro*

Jefe del Departamento  
de Población del CSIC

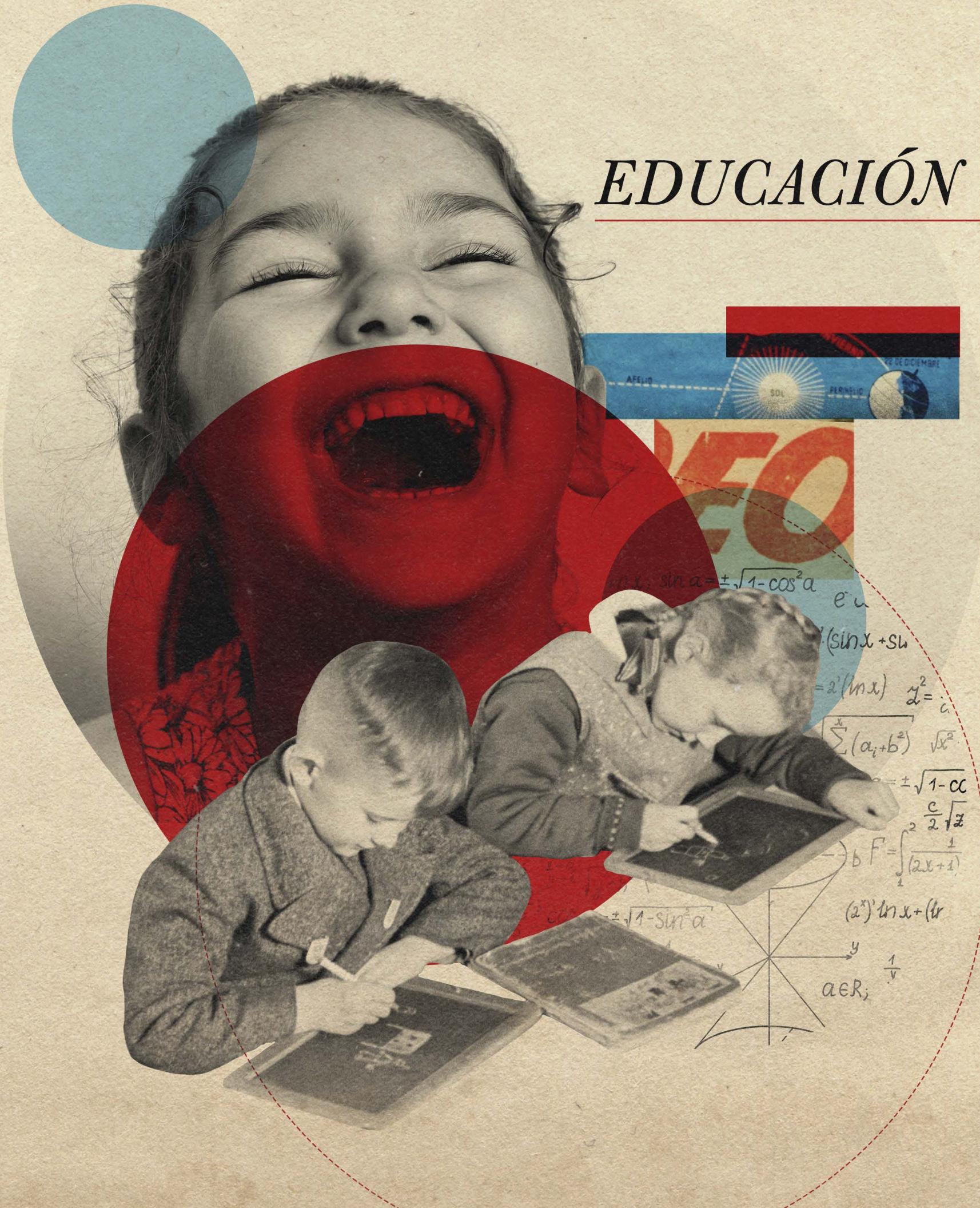
"Siempre se vende la idea de la zona rural como la zona idílica. Habría que preguntar a una persona de Soria que viva en un municipio de 50 habitantes si eso es atractivo o no para la vida diaria, o si es duro vivir en un municipio de 50 habitantes en el que casi no tiene interacción social".

"Hay incentivar económicamente no sólo con menos impuestos sino creando condiciones para que se pueda crear empleo y seguridad económica a medio y largo plazo, que es lo que necesita una pareja a la hora de decidir asentarse en un lugar y formar una familia".



# EDUCACIÓN

---



---

## ***Educación***

---

**Alrededor de 350.000 alumnos estudian en los más de 1.300 centros del régimen general de Castilla y León.** Dos terceras partes, 236.000, lo hacen en la enseñanza pública, mientras que el 28'6 por ciento está matriculado en la concertada y el tres y medio por ciento en la privada. La inmensa mayoría de centros, el 84 por ciento, son de titularidad pública, frente al 16 por ciento que suponen las 220 instituciones de enseñanza concertada y privada.

Entre todos componen un modelo de excelencia reconocido a nivel internacional, como recoge el informe Pisa. En él Castilla y León obtiene los mejores resultados de España y si en lugar de una comunidad fuera un país ocuparía el séptimo puesto del mundo, codeándose con sistemas de prestigio como los de Finlandia, Corea del Sur o Singapur.

En el sistema castellano y leonés trabajan más de 34.000 profesores, una cifra que se incrementará este año con la convocatoria de un millar de plazas para el cuerpo de maestros. Reforzarán las aulas de la cuarta comunidad de España con menor número medio de alumnos por docente, con 10'9, casi dos menos que la media nacional.

El sistema educativo castellano y leonés no desatiende al amplio mundo rural. Dos terceras partes de todos los centros públicos de Infantil y Primaria están en municipios de menos de diez mil habitantes.

Más de 2.300 profesores trabajan en los 182 centros rurales agrupados donde enseñan a niños de 584 pequeñas localidades. En una decena de ellas la Junta ha decidido mantener las escuelas rurales con sólo tres alumnos bajo ciertas condiciones, entre ellas que haya previsión de al menos cuatro escolares para el curso siguiente. Es la única comunidad autónoma que mantiene un ratio tan bajo. Le sigue Galicia con 10 alumnos.

Más de 41.000 jóvenes estudian los distintos grados de Formación Profesional de Castilla y León, de los que apenas el 1'71 por ciento asisten a programas de FP Dual, si bien su número casi se ha duplicado en el último año desde los 422 a los 711 alumnos. ►

## *Equilibrar las vocaciones*

**El sistema educativo de Castilla y León es líder a nivel nacional según indicadores como los del informe Pisa**, una pujanza que parte de una sociedad con firmes valores en cuanto a la enseñanza pero que por sí sola, como simple estadística, no es una garantía del futuro de la comunidad ni de los castellanos y leoneses.

*En el foro Horizonte sobre Educación los ponentes han señalado* una debilidad principal entre la fortaleza de esta tierra: a pesar de que nuestros alumnos son los mejores de España en ciencias tan sólo el dieciséis por ciento de los castellanos y leoneses de 15 años se ven desarrollando profesiones científicas cuando tengan treinta. Apuntan que es un desequilibrio del sistema causado en parte por una cultura tradicional muy vinculada al peso del sector primario y a servicios de no mercado ligados a la función pública.

Los expertos que han colaborado en este proyecto consideran fundamental impulsar las vocaciones STEM, es decir, las relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas; para lo que trazan varias líneas de actuación. En primer lugar, estiman necesario un cambio en el sistema de orientación en el ámbito educativo, avanzando desde del carácter psico-pedagógico que tiene en la actualidad hacia la orientación profesional propiamente dicha. También reclaman la promoción del aprendizaje profundo de las ciencias y sensibilizar a la sociedad de su importancia con herramientas como las campañas institucionales. Recalcan que las vocaciones científicas son trascendentales para atraer a empresas tecnológicas a la comunidad, lo que puede constituir una buena base para su porvenir económico.

Matizan que esa propuesta que han realizado en este foro no significa detraer el humanismo en la educación, sino buscar un mayor equilibrio en la enseñanza utilizando la formación filosófica y emocional como el báculo que sustente el conocimiento científico.

Los participantes en esta iniciativa de Castilla y León Televisión afirman que se puede lograr reforzando una sólida base de conocimientos en los alumnos que vaya acompañada de una metodología competencial que potencie sus aptitudes. Destacan el papel de las nuevas tecnologías, para lo que señalan como primordial que tanto los centros y los profesores estén familiarizados con ellas y no den la imagen de ser unos recién llegados al mundo digital.

En cuanto a los contenidos, los ponentes recomiendan huir de las modas a la hora de establecer nuevas asignaturas y que las administraciones se centren en reforzar las materias instrumentales. No es su única petición, también creen que sería conveniente homologar y equiparar en toda España las pruebas de acceso a la universidad, que en estos momentos penalizan a los castellanos y leoneses por un nivel de exigencia superior al de otras comunidades.

Por otra parte, los expertos piensan que es esencial incrementar la apuesta por la Formación Profesional dual, especialmente con un cambio de percepción en los actores implicados. Lamentan que desde los centros se atribuya a las empresas una visión excesivamente mercantil de la Educación, mientras que para las empresas la visión de los centros es demasiado academicista.

Son pautas para asegurar el futuro de la Educación en Castilla y León que los expertos han compartido en el Proyecto Horizonte, un itinerario para el que señalan un motor fundamental fuera de las instituciones y las aulas: las familias. Sostienen que su implicación en la educación de los hijos es trascendental aunque no en la gestión de los centros educativos, sino en su papel de acompañamiento y guía en el desarrollo de los jóvenes. ►

**“Tan sólo el dieciséis por ciento de los castellanos y leoneses de 15 años se ven desarrollando profesiones científicas”.**

**“Debemos huir de las modas al establecer nuevas asignaturas y centrarnos en reforzar las materias instrumentales”.**

**“Sería conveniente homologar y equiparar en toda España las pruebas de acceso a la universidad”.**

# Francisco López Ruíz



Director de Cátedra de Políticas  
Educativas de la Universidad  
Camilo José Cela

Doctor en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid y Catedrático de Instituto. Ha sido Director General de Centros Educativos y Secretario General de Educación y Formación Profesional del Ministerio de Educación, Presidente del Consejo Escolar del Estado, viceconsejero de Educación de la Comunidad de Madrid y Presidente del Consejo Escolar de esa comunidad y Consejero de Educación en las Delegaciones Permanentes de España ante la OCDE y la UNESCO. Es autor de una docena de libros y alrededor de un centenar de publicaciones en revistas especializadas españolas y extranjeras.

## Evaluación

**"A pesar de que en Castilla y León el rendimiento en ciencias es francamente bueno las expectativas sociales no están suficientemente alineadas con las profesiones del futuro que necesitamos imperativamente potenciar".**

"¿Cuáles son las debilidades de Castilla y León? Probablemente el arraigo de una cultura tradicional vinculada con el peso significativo del sector primario y el de los servicios de no mercado vinculados a la función pública y al ámbito funcional".

"Tanto la educación científica como las vocaciones STEM van a desempeñar un papel esencial en la cuarta revolución industrial. Ya no solamente es el impacto directo en los empleos de estas ramas, sino en otros

empleos que no tienen que ver con la alta tecnología pero que se focalizan, se ubican, en el mismo área geográfica".

"Debemos incrementar las vocaciones STEM. ¿Y cómo podemos hacerlo? En primer lugar: mejorando la concepción del sistema de orientación profesional y su desarrollo".

"Nuestro sistema educativo ha centrado su atención en materia de orientación en el carácter psico-pedagógico, pero no en la orientación profesional. Tiene que convertirse en una prioridad para facilitar el equilibrio en las vocaciones".

"Hemos de promover la transferencia de expectativas, en especial de la madre a las alumnas con respecto a las ciencias. Tiene un

efecto notable en la corrección de la brecha de género".

"Al título de bachiller se debería optar mediante una regulación homologada con igualdad de derechos e igualdad de oportunidades. Esa es una previsión constitucional, pero por razones de carácter político y presiones del ámbito universitario no se ha materializado".

"El problema de Castilla y León en las pruebas de acceso a la universidad está en el nivel de exigencia. Tiene que ver con la importancia que la propia sociedad otorga a la educación y a la formación. No se rebajan los estándares porque se sabe que ahí se ventila el futuro de una comunidad autónoma, de un país y de un individuo". ◀

## Diálogo



*Maria-Dolores Alonso-Cortés*

Vicerrectora de RRII y con la Sociedad de la ULE

"Fijarse en los resultados es una tendencia natural pero la clave en el progreso de la educación está en los procesos y en los procedimientos".

"Tenemos que huir de la separación de las metodologías de la instrucción y el trabajo cooperativo. Ambos aspectos tienen que estar combinados, de lo contrario el trabajo cooperativo no está bien aplicado".



*José María de Moya*

Director de la revista Magisterio

"Los profesores no son animadores de ludoteca. No tienen que llegar disfrazados cada día para ver cómo divierten los alumnos. Hay que responsabilizar a los alumnos de su propia motivación".

"A los profesores les dan miedo lo que nosotros llamamos los asaltantes curriculares, que quieren inventarse asignaturas que muchas veces responden a modas. Una asignatura es una cosa muy seria. Hay que reforzar las materias básicas, las instrumentales".



*Evangelina Álvarez de Gulate*

Profesora honorífica-colaboradora de la Consejería de Educación

"En Castilla y León es preciso trabajar el conocimiento científico. Parece que ahora hay una tendencia sobre lo emocional, que es muy importante, pero necesitamos conectarlo con el conocimiento científico".

"Los currículos son realmente excesivos. Hay que repensarlos, hay que ver qué es lo que queremos conseguir con nuestros alumnos utilizando los procedimientos. Además necesitamos trabajar de forma transversal el emprendimiento a todos los niveles en nuestros centros".



---

*Patrocinadores*

---

**BBVA**



**RENAULT**  
Passion for life



---

*Colaboradores*

---

*Telefónica*

*renfe*

janssen The Janssen logo, which is a stylized, flowing black mark that looks like a 'J' or a 'J' with a tail.

The ONCE logo, which consists of a small icon of a person with a cane inside a square, followed by the word 'ONCE' in a bold, sans-serif font.

---

*Agradecimientos*

---

Centro de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte, Ávila  
Museo de la Evolución Humana, Burgos  
Petit Palais, León  
Centro Cultural Miguel Delibes, Valladolid  
El Oro de Roma, Carracedelo (León)  
Hotel Europa Centro, Magaz de Pisuerga (Palencia)  
Edificio Escuelas Mayores, Salamanca  
Aula Magna de la IE University, Segovia  
Conservatorio de Música Oreste Camarca, Soria  
Hotel Convento I, Coreses (Zamora)

Y de forma muy especial a la  
Consejería de Cultura de la Junta de Castilla y León.

# Diez foros, diez ciudades, diez horizontes



## ◀ Foro Ávila: Salud y Bienestar

Jesús San Miguel

José Alberto San Román, Rosario González, Juan López Mesa  
Centro de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte, Ávila



## Foro Burgos: Empresas

Rocío Hervella

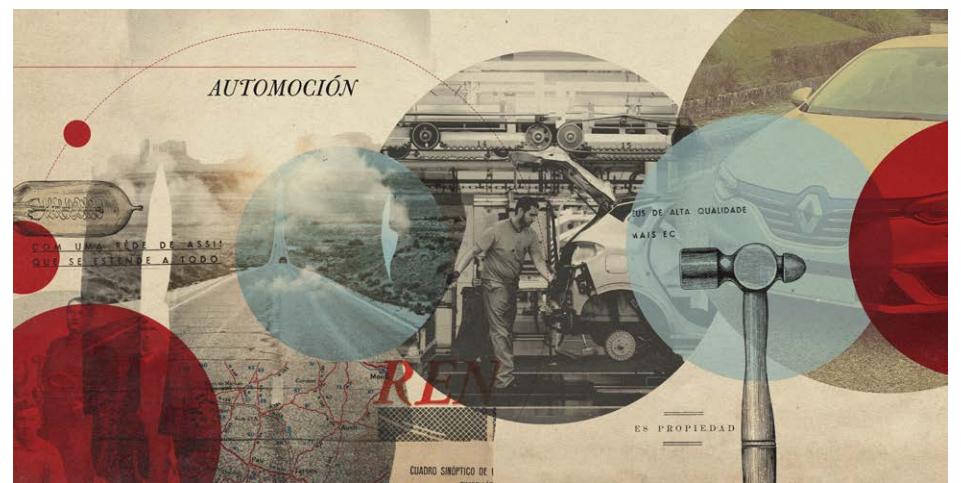
Ginés Clemente, Santiago Aparicio, Javier Cid  
Museo de la Evolución Humana, Burgos



## ◀ Foro León: I+D+i

Helena Herrero

Beatriz Escudero, Tomás Castro, Manuel Moure  
Petit Palais, León



## Foro Valladolid: Automoción

José Vicente de los Mozos

César Pontvianne, Juan Carlos Merino, José María Sierra  
Centro Cultural Miguel Delibes, Valladolid



## ◀ Foro Ponferrada: Integración

Daniel Duque

Ismael Pérez, María del Mar Fresno, Francisco Sardón  
El Oro de Roma, Carracedelo (León)

# Diez foros, diez ciudades, diez horizontes



## ◀ Foro Palencia: Agroalimentación

Juan Manuel González  
Félix Moracho, Pedro Ruiz, Francisco Gil  
Hotel Europa Centro, Magaz de Pisuerga (Palencia)



## Foro Salamanca: Universidad

Emilio Lamo  
Gerardo Gutiérrez, Eva Martín, Ángel Rubio  
Edificio Escuelas Mayores, Salamanca



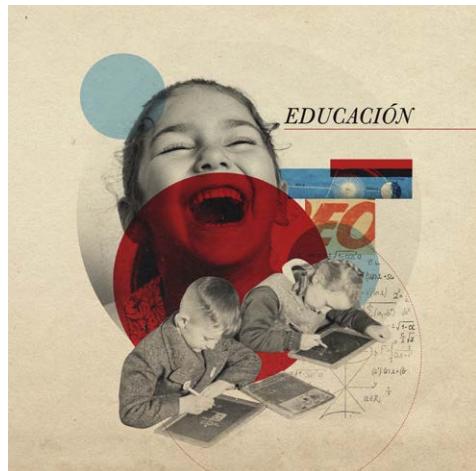
## ◀ Foro Segovia: Turismo

Roberto García  
José Luis Prada, José María Ruiz, Cándido López  
Aula Magna de la IE University, Segovia



## Foro Soria: Territorio

Juan Luis de las Rivas  
Juan Carlos Prieto, Fernando Manero, Diego Ramiro  
Conservatorio de Música Oreste Camarca, Soria



## ◀ Foro Zamora: Educación

Francisco López Rupérez  
María Dolores Alonso-Cortés, José María Moya, Evangelina Álvarez  
Hotel Convento I, Coreses (Zamora)



