



Octubre, 2008

### Buenas prácticas en el desarrollo de redes de talento

#### Introducción

La migración internacional no es un fenómeno exclusivo de países en vías de desarrollo y sus actores provienen de todos los sectores de la sociedad. Si bien el mayor número de migrantes procede de esos países, también hay un elevado número de personas altamente calificadas que tienen una situación económica estable y que buscan oportunidades de crecimiento profesional y personal fuera de sus países de origen. Por ejemplo, Nueva Zelanda es un país desarrollado de cuatro millones de habitantes. Se calcula que existen más de medio millón de neozelandeses en el exterior, de los cuales el 80% tiene al menos un título universitario<sup>1</sup>.

El caso de la India y su diáspora es diferente por sus dimensiones (aproximadamente mil millones de habitantes y una comunidad en el exterior de 30 millones) pero se pueden identificar algunas similitudes a las de

Nueva Zelanda en áreas geográficas específicas. En el año 2000, 375,283 indios emigraron a algún país miembro de la OCDE, de los cuales 299,613 (80%) había cursado educación superior en la India.<sup>2</sup>

Las estadísticas disponibles sobre la migración de mexicanos altamente calificados no son comparables a las de Nueva Zelanda e India, pero tampoco son menores. Un documento reciente del Consejo Nacional de Población (CONAPO) señala que 590,000 mexicanos residentes en Estados Unidos tenían un título universitario o postgrado en el año 2007. Esta cifra representa 5% de la población total mexicana en Estados Unidos.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> KEA, "Every One Counts", Auckland, KEA, 6 de junio de 2006.

<sup>2</sup> Richard H. Jr. Adams, "International Migration, Remittances, and the Brain Drain: A Study of 24 Labor-Exporting Countries", Policy Research Working Paper, The World Bank, junio 2003.

<sup>3</sup> CONAPO, "Población nacida en México residente en Estados Unidos por características sociales, 1994-2007": [http://www.conapo.gob.mx/mig\\_int/s2008/material/03\\_02\\_03.xls](http://www.conapo.gob.mx/mig_int/s2008/material/03_02_03.xls)

Algunos han llamado a esta situación “fuga de cerebros” y consideran que la salida de personas altamente calificadas constituye una pérdida para los países.<sup>4</sup> Otros creen que la emigración de esos individuos constituye una ganancia de conocimientos y contactos que pueden coadyuvar al desarrollo del lugar de origen. Se considera que esto representa una oportunidad para los gobiernos nacionales y sus sectores privados debido a que los migrantes en general mantienen vínculos e intereses en su país y algunos tienden a organizarse en grupos de expatriados para apoyarlo<sup>5</sup>. Por esa razón, países tan distintos en términos políticos, económicos y sociales como Sudáfrica, Siria, Portugal y Taiwán han diseñado políticas de acercamiento hacia sus diásporas, algunas dirigidas particularmente a los miembros más

---

<sup>4</sup> Una búsqueda de la frase “brain drain” en Google genera 1,650,000 resultados. En general, el término es utilizado por académicos, políticos y medios de comunicación que tienen un enfoque sesgado de la migración. Ver por ejemplo el sitio de la organización “Federation for American Immigration Reform”:

[http://www.fairus.org/site/PageServer?pagename=iic\\_immigrationissuecenterse514](http://www.fairus.org/site/PageServer?pagename=iic_immigrationissuecenterse514)

<sup>5</sup> El “Migration Policy Institute” tiene una amplia variedad de investigaciones con un enfoque crítico pero equilibrado de la migración de personas altamente calificadas y su vínculo con el desarrollo de los países de origen. Un ejemplo es el artículo de Dhananjayan Sriskandarajah, “Reassessing the Impacts of Brain Drain on Developing Countries”, Washington, Migration Policy Institute, agosto 2005.

calificados.<sup>6</sup> Estas últimas son conocidas como “redes de talentos”.

En este boletín se describen buenas prácticas en el desarrollo de redes de talento y se presenta el caso de Nueva Zelandia como un ejemplo exitoso de la instrumentación de dichas prácticas. Al final se presentan conclusiones sobre el futuro de estas redes. El objetivo es identificar argumentos teóricos y prácticos que pudieran servir para la consolidación del programa “Red de Talentos Mexicanos en el Exterior”, iniciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC) y la Secretaría de Relaciones Exteriores, a través del Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME), en el año 2005.<sup>7</sup>

### **Buenas prácticas en el desarrollo de redes de talento**

Los investigadores Michael Fullilove y Chloë Flutter del “Lowy Institute” de Australia señalan que la construcción de redes efectivas y duraderas de migrantes altamente calificados

---

<sup>6</sup> Alan Gamlen, “Diaspora Engagement Policies: what are they, and what kinds of states use them?”, Oxford, Centre on Migration, Policy and Society, 2006.

<sup>7</sup> Para mayor información sobre este programa se sugiere consultar la página de Internet del IME: [http://www.ime.gob.mx/redtalentos/red\\_talentos.htm](http://www.ime.gob.mx/redtalentos/red_talentos.htm)

requiere de cuatro características fundamentales:

1. Segmentadas: la idea de que un modelo o formato único de red pueda aplicarse en todo lugar no funciona en el largo plazo. Para tener éxito, las redes deben segmentarse tanto vertical (por sector, industria o tema) como horizontalmente (de acuerdo a la experiencia de los miembros). Esta división permite que los participantes identifiquen intereses en común y se involucren en las redes.
2. Benéficas para todas las partes: la reciprocidad es vital para el establecimiento, crecimiento y estabilidad de las redes. Los miembros deben obtener beneficios tangibles e intangibles de su participación, como oportunidades de negocios o reconocimientos públicos a su labor. Las redes de talento efectivas no deben ser bases de datos o medios sociales sino organizaciones enfocadas a generar resultados a través de objetivos y actividades específicas.
3. Virtuales y físicas: las redes deben aprovechar los adelantos tecnológicos en materia de comunicaciones para mantenerse en contacto pero

también deben organizar encuentros persona a persona para fomentar el desarrollo de relaciones de confianza entre los miembros. Por tal motivo, las organizaciones de migrantes calificados deben mantener un balance entre los contactos virtuales y físicos.

4. Asociación pública y privada: los gobiernos regularmente contribuyen al establecimiento de las redes de talento, incluyendo una aportación financiera inicial, debido a que son bienes públicos. Sin embargo, el liderazgo y los conocimientos de los miembros del sector privado deben impulsar su crecimiento. Los gobiernos deben jugar un papel de promotores de las redes mientras que sus participantes generan el valor agregado de los proyectos e iniciativas.<sup>8</sup>

### **El caso de Nueva Zelanda**

En agosto de 2001, un grupo de empresarios y académicos neozelandeses organizó una conferencia internacional sobre la “nueva ola del conocimiento” con la

---

<sup>8</sup> Michael Fullilove and Chloë Flutter, “Diaspora: The World Wide Web of Australians”, Sydney, Lowy Institute for International Policy, 2004, pp. 51-52.

participación de miembros destacados de la diáspora de Nueva Zelanda. Uno de los acuerdos de la reunión fue el establecimiento de una organización sin fines de lucro encargada de “conectar a Nueva Zelanda con su comunidad global de talento y contribuir al crecimiento, desarrollo y prosperidad del país a través del intercambio de conocimientos, contactos y oportunidades alrededor del mundo”<sup>9</sup>. Para cumplir el acuerdo y los objetivos, se fundó la organización KEA (Kiwi Expatriates Association) en diciembre de 2001. Los primeros tres años de KEA son intrascendentes para este boletín debido a que la organización careció de personal de tiempo completo y de recursos para instrumentar proyectos y consolidar la red de talentos neozelandeses.

En diciembre de 2004, KEA obtuvo su primer paquete de financiamiento gubernamental. Estos recursos sirvieron para diseñar una página de Internet que sirviera de base para la comunicación de sus miembros. De igual forma se profesionalizaron los capítulos de KEA en Australia, Estados Unidos y el Reino Unido, donde al menos una persona daba seguimiento a las actividades de la red *in situ*. Hasta entonces, KEA cumplía de manera

incipiente con dos de las buenas prácticas propuestas por Fullilove y Flutter, a saber, asociación pública y privada, y comunidad virtual y física.

Para avanzar en la instrumentación de programas benéficos para los participantes y la segmentación de la red, KEA desarrolló herramientas de búsqueda avanzada en su sitio de Internet para que sus miembros pudieran establecer contacto por temas de interés o trayectoria común. Asimismo, realizó una encuesta para conocer sus prioridades, motivaciones y expectativas de la red. Uno de los resultados principales del sondeo fue que los miembros de KEA deseaban concentrarse en proyectos económicos que tuvieran un impacto positivo en Nueva Zelanda. De esta manera, la organización estableció dos programas: el Centro Global de Talento por el cual se vinculan empresas neozelandesas con profesionistas altamente calificados en el exterior; y la Red de Mentores por la cual miembros de KEA proveen asesoría gratuita a empresas neozelandesas que desean exportar o invertir en otros países. Un programa similar a éste último se instrumenta en colaboración con la agencia pública de promoción económica y comercial “New Zealand Trade and Enterprise” y tiene dos vertientes: una red de mentores en sectores específicos y el premio “World

---

<sup>9</sup> KEA New Zealand, “Mission and objectives”: <http://www.KEAnewzealand.com/about/mission-objectives.html>

Class New Zealand” que reconoce cada año a los miembros más destacados de KEA.<sup>10</sup>

Las iniciativas y la organización interna de KEA han permitido su consolidación y crecimiento a más de 23,000 miembros en 174 países, y su expansión a 12 capítulos locales. En términos generales, la organización cumple con las cuatro recomendaciones de Fullilove y Flutter para el desarrollo de redes de talento efectivas y duraderas.

### **Consideraciones finales**

La experiencia de KEA debe tomarse como un ejemplo exitoso de red de talentos pero no necesariamente como un modelo a seguir ya que su desarrollo ha respondido a las necesidades e intereses particulares de Nueva Zelanda y su diáspora. Además, la organización aún tiene áreas por mejorar. Por ejemplo, nunca se ha organizado una cumbre de miembros de KEA lo que permitiría fortalecer las relaciones entre sus

miembros y equilibrar el balance entre reuniones físicas y virtuales. KEA tampoco ha logrado obtener apoyo financiero y político continuo del gobierno de Nueva Zelanda y de sus representaciones en el exterior. Otro ejemplo es la ausencia de mecanismos formales de participación en la formulación de políticas públicas dirigidas hacia la diáspora. Su concentración en temas económicos ha sido una fortaleza hasta el momento pero podría transformarse en una debilidad si la red evoluciona y sus miembros se interesan en otros temas no incluidos en su agenda.<sup>11</sup>

En suma, las propuestas de Fullilove y Flutter son sólo algunos elementos que debería contener una red de talentos y constituyen una guía para su establecimiento, desarrollo y consolidación. Sin embargo, cada organización debe elegir sus propias características dependiendo de los objetivos que se desean alcanzar.

En el caso de México, la forma en que está organizada la “Red de Talentos Mexicanos en el Exterior” (RTME) cumple en buena medida con las recomendaciones de Fullilove y Flutter. Una de sus fortalezas se encuentra en el equilibrio entre encuentros virtuales y físicos. Hasta el

---

<sup>10</sup> Los sectores son: 1) biotecnología; 2) tecnologías de la información y comunicación; 3) investigación, ciencia, tecnología y academia; 4) finanzas, inversión y servicios empresariales; 5) manufactura; 6) industrias creativas; y 7) “pensamiento innovador” (New Thinking): <http://www.KEAnewzealand.com/wcnz/index.html>

---

<sup>11</sup> Julian Escutia, “Public policies regarding New Zealand’s diaspora”, en *Political Science*, Wellington, 59 (1), junio 2007, pp. 73-78.

momento se han organizado tres Jornadas Informativas en México, varias reuniones de capítulos locales en Estados Unidos, múltiples llamadas de conferencia e intercambios vía Internet. Además, se celebró una conferencia internacional sobre buenas prácticas en el desarrollo de redes de talento con la participación de especialistas y funcionarios de Chile, Escocia, Nueva Zelanda, México, India, Irlanda y Sudáfrica. Otra fortaleza es la asociación del sector público y privado que se observa en el apoyo de las dependencias gubernamentales para la consolidación de la red y la identificación de áreas de oportunidad por parte de los participantes y empresas en ambos lados de la frontera.<sup>12</sup>

La RTME también tiene áreas que requieren reforzarse. La segmentación es una de ellas. La red aún no cuenta con un sitio de Internet único que permita la interacción de los miembros por tema de interés o trayectoria y, hasta hace poco, no había consenso sobre las prioridades de trabajo.<sup>13</sup> Otro aspecto que necesita atención se refiere a los resultados concretos. A casi tres años de su

fundación, la RTME debería avanzar del estadio de organización al de proyectos benéficos para todas las partes. Esta es una de las fases más difíciles y decisivas de toda red de talentos.

Aún con estos retos, el futuro de la RTME parece positivo debido a que los participantes continúan entusiasmados y dispuestos a invertir su talento en beneficio de México. La concentración en un número limitado de sectores facilitará el seguimiento de las iniciativas y la obtención de resultados. En opinión de uno de los expertos en la materia, los objetivos de la RTME son “humildes” en el corto plazo pero ambiciosos en el largo; su enfoque en obtener resultados concretos e historias de éxito no la distancia de temas más amplios, como la promoción de México como destino de inversión en alta tecnología.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME): [http://www.ime.gob.mx/redtalentos/red\\_talentos.htm](http://www.ime.gob.mx/redtalentos/red_talentos.htm)

<sup>13</sup> Los sectores prioritarios son: tecnologías de la información, biotecnología y salud, automotriz, aeroespacial y agroindustria.

---

<sup>14</sup> Yevgeny Kuznetsov, “What do we expect from our Diaspora networks?”, Washington, D.C., Banco Mundial, 13 de junio de 2007.

## Fuentes

Alan Gamlen, "Diaspora Engagement Policies: what are they, and what kinds of states use them?", Oxford, Centre on Migration, Policy and Society, 2006 (<http://www.compas.ox.ac.uk/publications/Working%20papers/WP0632-Gamlen.pdf>)

Consejo Nacional de Población (CONAPO), "Población nacida en México residente en Estados Unidos por características sociales, 1994-2007": [http://www.conapo.gob.mx/mig\\_int/s2008/material/03\\_02\\_03.xls](http://www.conapo.gob.mx/mig_int/s2008/material/03_02_03.xls) (consultado en mayo 2008).

Dhananjayan Sriskandarajah, "Reassessing the Impacts of Brain Drain on Developing Countries", Washington, Migration Policy Institute, agosto 2005 (<http://www.migrationinformation.org/Feature/display.cfm?ID=324>)

Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME) (sitio de Internet), <http://www.ime.gob.mx/redtalentos/redtalentos.htm> (consultado en mayo 2008).

Julian Escutia, "Public policies regarding New Zealand's diaspora", en Political Science, Wellington, 59 (1), junio 2007, pp. 73-78.

KEA – New Zealand's Global Talent Community (sitio de Internet), <http://www.KEAnewzealand.com/index.html> (consultado en abril 2008)

KEA, "Every One Counts", Auckland, KEA, 6 de junio de 2006 (<http://www.KEAnewzealand.com/news/eoc-summary.html>)

Michael Fullilove and Chloë Flutter, "Diaspora: The World Wide Web of Australians", Sydney, Lowy Institute for International Policy, 2004 (<http://www.lowyinstitute.org/Publication.asp?pid=182>)

Richard H. Jr Adams, "International Migration, Remittances, and the Brain Drain: A Study of 24 Labor-Exporting Countries", Policy Research Working Paper, The World Bank, junio 2003.

Yevgeny Kuznetsov, "What do we expect from our Diaspora networks?", Washington, D.C., Banco Mundial, 13 de junio de 2007

(<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/240828/KuznetsovPresentation2.pdf>)

**Elaborado por:** Julián Escutia,  
Consumex Houston.