

RODOLFO D'ONOFRIO

PARAR LA PELOTA

LIDERAZGO PARA
TRANSFORMAR

 Planeta



RODOLFO D'ONOFRIO

PARAR LA PELOTA

LIDERAZGO PARA TRANSFORMAR

Prólogo
Juan Carr

 Planeta

INTRODUCCIÓN

Jugar en equipo

Manos a la obra

Una de las mejores cartas de presentación que he tenido durante toda mi vida profesional fue y es el poder decir que toda mi trayectoria educativa ha transcurrido en el sistema público: me he graduado en la universidad pública, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, habiendo pasado también por una prestigiosa institución media de gestión estatal como es el Colegio Nacional de Buenos Aires, al igual que en el caso de la escuela primaria.

Como me gusta destacar siempre que tengo la ocasión, soy —como tantos otros colegas y referentes de la política, la economía, la ciencia y la salud—, un producto de la educación pública.

Me siento parte de esa maravillosa tradición de la educación de calidad, gratuita y con pretensión de universalidad heredada de la ley 1420. Ley que no solo ha sido históricamente motivo de orgullo nacional y una excepcionalidad en toda América Latina, sino también el pilar fundamental de la movilidad social ascendente que durante décadas dio forma a las amplias capas medias en nuestro país.

Esta cualidad, además de enorgullecerme y de haberme dado enormes satisfacciones a la hora de poner en práctica todo lo aprendido, también me exige no solo una mayor responsabilidad frente a las tareas que emprendo todos los días, sino fundamentalmente un mayor compromiso con la realidad que me rodea.

Compromiso no solo por agradecimiento a las oportunidades de desarrollo personal y profesional que este país me ha dado, sino fundamentalmente para colaborar en generar las condiciones necesarias para que los jóvenes de hoy y del futuro puedan acceder a las mismas posibilidades.

Un compromiso que sin lugar a dudas se resignifica ante la lamentable y desgarradora realidad

de la pobreza, que se mantiene incólume en nuestro país, y que afecta con particular crudeza a la niñez: según datos del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (UCA), 5 de cada 10 niños y niñas viven en situación de pobreza en nuestro país, quedando casi condenados a la marginalidad desde el instante de su nacimiento. Sin duda, una de las principales deudas de la democracia que los argentinos recuperamos en 1983.

A pesar de algunos valiosos esfuerzos que se están haciendo desde diferentes niveles y sectores, y más aún de las buenas intenciones de militantes y dirigentes políticos de prácticamente todas las expresiones partidarias y voluntarios y activistas de organizaciones sociales e instituciones intermedias que todos los días ponen lo mejor de sí para transformar una realidad difícil, todavía tenemos muchas deudas pendientes y dificultades por encarar: la pobreza, las desigualdades, los déficits en salud y educación, los problemas de infraestructura social básica, entre otras.

Si realmente queremos erradicar la pobreza y saldar estas deudas pendientes, es imperativo

garantizar que todos, y en particular los niños, niñas y adolescentes de los sectores más vulnerables de la sociedad, cuenten con las mismas oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Y para ello es central que puedan acceder a una educación de calidad que les brinde los aprendizajes básicos y las herramientas fundamentales para su pleno desarrollo, independientemente de su condición socioeconómica o de su lugar de residencia.

Sin duda, las experiencias más profundas de transformación social y cultural en el mundo tuvieron lugar a partir de grandes revoluciones en la educación. Pero ello no puede esperarse que ocurra por generación espontánea o que sea fruto de la casualidad o el azar. Si algo aprendí como emprendedor, tanto en mi trayectoria empresarial como dirigenal, es que las personas tenemos la capacidad de ser artífices de nuestro propio destino.

Para que todos los argentinos puedan tener la posibilidad de forjarse un destino en un futuro que se perfila cada vez más exigente, es imprescindible

una educación transformadora, pensada en un sentido amplio, es decir no solo en lo referido a lo estrictamente académico sino también a la socialización de valores como la honestidad, la diversidad y el respeto, la solidaridad, el trabajo en equipo, la convivencia democrática, entre otros pilares imprescindibles para la construcción de un mejor país.

Pero ello solo será posible si tenemos la capacidad de construir consensos básicos. En este sentido, se torna imprescindible convocar a todo el arco político, al sector privado, a quienes tenemos responsabilidades en organizaciones de la sociedad civil, a la comunidad educativa y a la sociedad toda, con el objeto de trabajar en conjunto para saldar una de las grandes deudas pendientes de nuestro país: un verdadero proyecto nacional.

Con esta convicción he transitado todos estos años, y sé que comparto estos valores e ideales con otros hombres y mujeres de mi generación que, día a día, buscan las mejores estrategias para pasar del pensamiento a la acción y transformar esos valores en hechos concretos.

Por ello, uno de los objetivos que me inspiran para escribir este libro es reflexionar sobre algunas ideas, debates y experiencias concretas que pueden servir de puntapié para encarar una labor más profunda en el diseño de políticas públicas que coloquen el fortalecimiento de la educación, la igualdad de oportunidades y la garantía de equidad en el centro de la agenda de un proyecto de desarrollo nacional.

No mirar para otro lado

Me inspira en esta tarea de escribir el pensar cuál es el compromiso que tenemos con los demás. Una misión que debemos asumir todos aquellos que ocupamos lugares de responsabilidad, que tenemos el «poder de decidir» —como lo defino habitualmente cuando pienso en la clase dirigente, los empresarios y los líderes sociales— en temas que tienen un impacto en la comunidad, pero fundamentalmente el «poder del hacer», de poder cambiarle la vida a la gente desde cada uno de nuestros lugares.

En River, la institución cuyos destinos me toca conducir desde 2013, hacemos una apuesta fuerte por la juventud y el fortalecimiento de nuestro alcance federal. Si hay algo que nos da un enorme orgullo y que nos ha distinguido todo este tiempo, más allá de los trascendentes logros deportivos, es la tarea que realizamos con los jóvenes, y que va mucho más allá del fútbol y del deporte. Fue necesario realizar múltiples obras de infraestructura para contener y acompañar a los niños y jóvenes a lo largo de su carrera educativa y deportiva en el Club. Pero sobre todo revalorar nuestra inserción territorial, tanto en nuestro barrio como en todo el país. La función del Club y de la Fundación ha sido en este sentido la de acercarse a cada territorio, a lo largo y ancho del país.

Anualmente recibimos en el club cientos de chicos que vienen de contextos sociales muy vulnerables, que llegan con problemas de salud y nutrición, por ejemplo. Muchos de ellos vienen en busca de que el fútbol les brinde a ellos y sus familias la oportunidad de salir adelante. Como institución, creímos que debíamos estar preparados

no solo para comprender estas realidades, sino también para intentar aportar soluciones desde el lugar que nos toca. Nuestro vínculo con los jóvenes ya no es entonces pensado exclusivamente desde la búsqueda de un talento deportivo.

Ante esta realidad, la institución ha progresado mucho todo este tiempo en materia de servicios de educación y de salud, en el trabajo de contención que se realiza en la pensión, y en los predios como los campus que inauguramos hace unos años en Ezeiza —actualmente en expansión edilicia y mejoramiento habitacional— y en Hurlingham —en donde en conjunto con la municipalidad se pusieron en funcionamiento siete canchas de fútbol—. Nos convertimos así en la primera institución deportiva que se propone, dentro de su misión, el sostenimiento de los cinco niveles educativos, desde la sala de 45 días hasta el nivel universitario.

Los chicos y chicas que llegan al club, además de ser nuestro capital más valioso, son jóvenes que independientemente que puedan o no desarrollar sus carreras en el fútbol profesional continuarán su camino con sus estudios completos,

tanto secundarios como universitarios. Es decir, muchos de los chicos y chicas que pisaron el club por primera vez con todas esas dificultades, quizá no llegarán a triunfar en primera división, pero se irán del club con las herramientas necesarias para su desarrollo personal y su inserción en el mundo laboral.

Esa es una prioridad para nosotros y consideramos que es el aporte que una institución como River, por el lugar que ocupa en la sociedad, tiene la responsabilidad de hacer.

Pero somos conscientes de que no podemos hacerlo solos, que estamos insertos en la comunidad y que si queremos potenciar nuestros esfuerzos para realmente hacer una diferencia necesitamos articular un trabajo colaborativo con otros actores.

Por ello, a manera de ejemplo, la Fundación River que tiene por objetivo promover una mayor inclusión social de niños y jóvenes en contextos de vulnerabilidad, trabaja junto a empresas líderes, en una tarea colaborativa que hace posible llevar adelante programas educativos, culturales, deportivos y sociales en distintas provincias del

país. O el Departamento Social del club, que de la mano de River Solidario, articula su labor con muchas de las acciones que lleva adelante la Red Solidaria de Juan Carr. O el Instituto River, que en un trabajo conjunto con el ministro de Educación de la Nación y el programa «Aprender Conectados», incorporó la enseñanza de programación y robótica a la currícula oficial de todos los niveles educativos.

Si tuviese que definirme a mí mismo, diría que soy un hacedor, una persona de acción, lo que hoy se denomina un emprendedor. Tuve varios momentos embrionarios en mi vida profesional. Tiempos donde lo importante era arrancar, innovar, emprender y hacer desde cero. Cada uno de estos inicios fue determinante en mi carrera, marcó una huella que me permitió crecer tanto en lo personal como lo profesional.

Siempre que empecé algo fue por emprendimiento personal, sin un paraguas que me protegiera y, muy a menudo, lo hice en el marco de un país en crisis o atravesando situaciones difíciles. Soy parte de una generación privilegiada en términos de oportunidades, pero al mismo tiempo

muy exigida y golpeada por los vaivenes del país, por lo que tuvimos que aprender a adaptarnos y transitar las sucesivas crisis con esfuerzo y creatividad. Es por ello que siempre me van a escuchar reconociendo el valor de emprender y de innovar, hablando más de lo que implica iniciar un proyecto, que de los momentos de éxito.

Una de las premisas rectoras que me inspira es la de trabajar por la igualdad de oportunidades, la equidad y la justicia social. Más allá de cualquier idea o afinidad partidaria, si avanzamos con esos principios estaremos construyendo sociedades más inclusivas y más cohesionadas. Así lo exige la realidad que atravesamos, no solo por un imperativo ético o una cuestión de justicia social, sino también porque eso contribuirá a un proceso de crecimiento sustentable y sostenible en el tiempo.

Los mayores de 60 años, como en mi caso, vivimos la frustrante paradoja de ser parte de las generaciones que crecieron en una Argentina en que la movilidad social ascendente fue uno de los rasgos distintivos que nos caracterizaron en la región. Un país líder en materia educativa y

científica, con cinco Premios Nobel sobre los quince que tuvo América Latina, con un desarrollo científico que fue pionero en la región, un sistema educativo que fue por décadas la envidia de muchos países en vía de desarrollo, y una universidad pujante y comprometida forjada a la luz del legado de la reforma universitaria de 1918. En esa tradición y ese espíritu nos formamos.

Como generación privilegiada, si se compara con las condiciones a las que se enfrentan los jóvenes de las sociedades actuales, no hemos sido capaces de generar las mismas oportunidades para las generaciones presentes y futuras.

Ese es un compromiso que tenemos como sociedad y que, en lo personal, me desvela y me interpela como dirigente comprometido con la comunidad.

Mi historia, nuestra historia

Para mí, todo comenzó en aquella escuela primaria de Ramos Mejía. Si bien nunca dejaré de reconocer el ejemplo y los valores que me han

inculcado mis padres en el hogar, no tengo dudas de que mi carrera profesional y todo lo que soy hoy como hombre, padre, abuelo, empresario y dirigente se lo debo a la educación. Desde que comencé a estudiar en la escuela primaria, mi vida fue de menor a mayor en todos los sentidos. Cada vez que pienso en retrospectiva, veo con orgullo todo el camino recorrido.

Pasó la primaria, luego el Nacional Buenos Aires y posteriormente la llegada a la universidad pública. Como puede pasarle a cualquier argentino en la actualidad, la sensación que nos queda cuando miramos para atrás es que hemos evolucionado, aprendimos, crecimos —o al menos lo veo así desde mi experiencia— a la par de un país que fue avanzando en la dirección contraria: retrocediendo, devaluándose y empobreciéndose.

Sin duda, esto nos debe movilizar y sacarnos del mero lugar de espectadores de la realidad con la que convivimos cotidianamente. Es una gran paradoja e injusticia de la historia que la Argentina tenga que correr esta suerte cuando en este mismo suelo nacieron y dejaron su huella

personas como René Favalaro, César Milstein, Bernardo Houssay, Alicia Moreau de Justo, por citar solo algunos ejemplos de distintos exponentes que abandonaron su zona de confort y pusieron su vida profesional al servicio de ampliar derechos, revolucionar la ciencia o la medicina, marcando un antes y un después de su paso por este mundo.

Siempre me he interesado en lo social y me ha costado mirar para otro lado cuando la realidad exige respuestas. Y creo que en parte eso se lo debo a mi formación. Una de las experiencias más movilizantes de mi juventud es haber acompañado al padre José Mujica en su tarea en la Villa 31, donde aprendí la importancia de vivir comprometido con la realidad que nos rodea. De Mujica rescato esa sensibilidad y compromiso con el otro, más allá de las banderías políticas o distinciones partidarias.

Hoy pienso lo mismo, con la gran satisfacción de poder tener la posibilidad de llevar el pensamiento a la acción concreta.

Lejos de ser nostálgico, lo que me planteo y lo que en gran parte me ha lanzado a esta aventura

inédita para mí de escribir y compartir algunas ideas es ¿por qué nos pasó lo que nos pasó? O cambiando el tiempo verbal para no desresponsabilizarnos, ¿por qué nos pasa lo que nos pasa? Y más angustiante es aún si nos anticipamos a lo que nos vamos a tener que volver a preguntar en el futuro —a juzgar por nuestra tendencia como Nación a generar continuamente profecías autocumplidas—, ¿por qué nos seguirá pasando?

No lo expreso como una crítica lanzada desde la comodidad de un escritorio o desde el rol de mero espectador de la realidad, sino como una invitación a redoblar el esfuerzo de trabajar juntos por objetivos comunes. Ese es el gran objetivo que me inspira al escribir estas líneas.

Ver y escuchar, estudiar y analizar, reflexionar y debatir. Creo con toda convicción que no debemos abandonar las preguntas que nos permitirán construir nuevos caminos. Para salir de esta suerte de parálisis que nos embarga, para movilizarnos, para repensar políticas públicas y generar los consensos necesarios para lograrlo.

Pasar a la acción

Recuerdo que cuando asumí la presidencia del Club Atlético River Plate, llegué a mi oficina en el club con un equipo, con un plan para ponerlo en marcha; pero no a improvisar. Como siempre digo, «un proyecto, un equipo, un presidente»: estos son los pilares fundamentales para hacer frente a la catástrofe deportiva y financiera que nos había dejado la anterior gestión.

Tal como habíamos dicho durante la campaña, sobre todo cuando hablábamos con los socios y recorríamos las filiales a lo largo y a lo ancho del país, había muchísimo por hacer. Aunque parece una frase hecha y repetida hasta al cansancio por los dirigentes políticos de este país, no era menos cierta al analizar la situación de River por aquel entonces.

En este contexto y con este pensamiento inicié el camino de la nueva gestión. Lo hice con una certeza que en parte me ayudó a contestar la pregunta que me había planteado en el comienzo, y que me propuse no abandonar nunca: la capacidad de escuchar, la sensibilidad para reconocer las

necesidades aún no satisfechas y las demandas y expectativas pendientes, la obsesión por formar equipos de trabajo, la prepotencia de trabajo para generar las acciones necesarias para encontrar soluciones tangibles, y siempre pensando en una proyección de cara al futuro.

Fundamentalmente, honestidad intelectual conmigo mismo y con el equipo que me acompaña diariamente en la tarea dirigenal. Podríamos habernos quedado en las excusas por la herencia recibida, lo mal que estaba el club cuando asumimos y cómo eso nos condicionaba en la gestión, pero el foco estuvo siempre puesto en objetivos ambiciosos.

Teníamos metas claras, y planificamos el trabajo para alcanzarlas. Los resultados están a la vista, y afortunadamente quien tenga la responsabilidad de sucederme en el cargo encontrará a la institución varios escalones más arriba de lo que la encontramos nosotros.

Y ese es uno de los grandes desafíos de la dirigenal argentina. Porque de esa manera todos vamos a mejorar un poco. Ni River, ni el país, ni cualquier institución necesita salvaciones

milagrosas, genios creativos, ni liderazgos mesiánicos. Se necesita una dirigencia comprometida con avanzar cada día un escalón. No nos sirve de nada tener un grupo de dirigentes poderosísimos si tenemos instituciones débiles, un sector empresario desresponsabilizado, una sociedad civil desarticulada, y una ciudadanía indiferente.

Tengo la profunda convicción de que nada de lo que conseguimos en River hubiese sido posible sin el maravilloso equipo de trabajo que construimos en estos años. Estoy convencido por ello de que es imprescindible jugar en equipo, lo que implica reconocer las virtudes de cada uno de sus integrantes y saber que cada jugador es fundamental para lograr los mejores resultados. Y, además, supone planificar estratégicamente, tener un plan de trabajo previo, un proyecto diseñado que incluya a cada parte y busque la mejor combinación para lograr el funcionamiento colectivo más virtuoso en el camino de alcanzar los objetivos y metas trazadas.

En el deporte, y en el fútbol en particular, esta cualidad se observa con meridiana claridad

y está a la vista en los casos de éxito como un factor determinante. «Gana porque juega en equipo», como lo define el refrán tribunero.

Esta premisa del trabajo en equipo es, sin duda, muy valiosa para la gestión de las organizaciones en cualquier nivel, tanto en el Estado, las empresas como en la sociedad civil. No nos va a ir bien en lo individual si no mejoramos entre todos, como sociedad. No vamos a poder crecer si no construimos primero cimientos sólidos a partir de los cuales consolidar un proyecto compartido.

Este es el espíritu que quiero transmitir en las páginas que siguen, partiendo en muchos casos de vivencias y experiencias personales de mi larga trayectoria personal y profesional, pero apoyándome también en ideas acerca de cómo pensar al Estado, la responsabilidad empresarial, el rol de la sociedad civil, o la participación ciudadana para el desarrollo y la igualdad de oportunidades.

En definitiva, compartiendo con los lectores una visión que va mucho más allá del fútbol, y que tiene que ver con la oportunidad de pensar

que es posible diseñar un proyecto de país basado en un gran acuerdo nacional para lo cual es necesario ser capaces de poner los intereses del conjunto por delante de los propios, aprender de los aciertos y errores, dialogar, escuchar al otro, y trabajar en equipo.

No aspiro a que estas líneas sean tomadas como una suerte de estrategia u hoja de ruta que establezca con certeza hacia dónde tenemos que ir. Mi aporte es mucho más modesto, pero espero que no menos importante: una invitación a ponernos en movimiento, a reflexionar y a transitar nuevas experiencias de trabajo colectivo que nos permitan pensar nuevas políticas públicas, con el aporte de los distintos actores sociales, para el desarrollo y la inclusión.

En síntesis, compartir algunas ideas sobre la base de mi experiencia en la gestión empresarial y deportiva para pensar colectivamente las mejores herramientas para generar nuevos acuerdos y liderazgos que permitan, con espíritu emprendedor e innovación, comenzar a trazar el camino de construcción de un proyecto común que nos permita cumplir el sueño de un país más justo y próspero

para todos los que habitan en este maravilloso suelo por el que caminamos, de norte a sur, de Ushuaia a la Quiaca.

Tan sencillo como complejo, ese es el objetivo. Sin más tiempo que perder, a poner manos a la obra.

Buenos Aires, marzo de 2019