

Bienvenido, muchas gracias. Mar, ¿quØ tal? Primero, muy buenos días a todas y a todos. Un placer veros una vez mÆs todos juntos, que ahora nos pasa mÆs de tanto en tanto, pero estÆ muy bien. Agradecerte tu presencia y tu visión estratégica dentro del programa. Y quería comentar un poco, ahora que no nos escucha nadie, cómo estÆ actualmente el entorno social en el que nos encontramos, de cambios muy profundos y de retos bastantes, y saber un poco cuáles son los retos dentro de Fundación La Caixa en cuanto al entorno social. Yo creo que ahora con lo que hablaba Alex, ya también apuntaba algunos de estos retos y algunas de estas situaciones que se van dando. Yo diría, y si lo vemos desde el plano mÆs de nuestro país, que es al final donde estamos actuando, hay un primer eje que estÆ muy relacionado con la exclusión y que desgraciadamente se va repitiendo. Yo creo que todos también somos conscientes de que pasan los años y seguimos estando con una situación, cuando lo miramos en comparación con el continente europeo, en donde tenemos mucha gente con muchos problemas. Si empezamos por la pobreza, que seguimos estando este año pasado, si visteis, teníamos como el mejor dato de los últimos años en situación de pobreza, que nos llevaba que una de cada cuatro personas en España estÆ en situación de pobreza. Había mejorado unas décimas. Había medios que anunciaban lo contentos que estaban, pero de algo que nos parece impresentable a nivel estatal. Si miramos la pobreza infantil, uno de cada tres, depende el lugar, incluso en grandes ciudades, muchas veces estamos en porcentajes superiores al 40% de familias con niños menores de 18 años en situación de pobreza. Y esto yo creo que son estadísticas que nos van alimentando esa dificultad que hay detrás. Y que además se le suman toda esta parte de desigualdades, desigualdades que cada vez son mÆs evidentes y que cada vez mÆs la evolución que vamos teniendo nos da. Son desigualdades en el acceso a la educación, que es evidente que depende. Donde estØs no vas a tener esas mismas oportunidades que en otros lugares. Desigualdades de género, desigualdades en general por origen, que también nos pasa. Si le añadimos a este concepto, este concepto de exclusión y de cómo se va dando, le añadimos también los cambios demográficos y que somos todos conscientes. El primero es el del envejecimiento. El del envejecimiento nos sitúa con el concepto de cuidado en el centro, que además es muy próximo a nuestro programa, pero que cuando lo miramos en extensión nos da a todos muchísimas incógnitas de cómo puede ser esa atención en los próximos años. Porque tampoco vemos que haya un movimiento decidido a ver cómo lo enfocamos. Con muchos otros que seguramente nos dan algunas incógnitas añadidas, como puede ser si habrá suficiente dinero para pagar las pensiones de todos los que van a llegar en estos años y que seremos muchos, una gran mayoría. También lo mismo desde la parte de inmigración, desde la parte de que somos un país que necesita, además de personas que vienen de fuera, pero es que además esas migraciones se están produciendo y eso nos da una sociedad muchísimo mÆs diversa y que necesitamos que sea diversa y que tiene que crecer sobre esa diversidad, pero que en cambio estamos viendo fenómenos de polarización que lo que hacen es llevar esto al otro extremo. Cada vez mÆs preocupante seguramente también porque cada vez cogen mÆs a personas, a chicos y chicas muy jóvenes, que vemos algunas opiniones que hace unos años, yo creo que cuando empezamos el programa no hubiésemos dicho que veríamos seguramente, pero eso también se está dando. Y si a todo esto le vas añadiendo, al final los cambios, y Alex estaba hablando del de la inteligencia artificial o la tecnología como lo queréis ver, pero que te lleva a una velocidad del cambio muy grande, a muchas incógnitas que hay detrás, así esto funcionarÆ de alguna manera sirviendo para paliar esas divergencias que hay, esas desigualdades, o las va a incrementar, y hablaba de esos siete grupos que controlan la tecnología, no sé si estamos muy cerca de que eso vaya a la igualdad, o si vemos temas como el cambio climático que también están arrojando nuevas situaciones de vulnerabilidad social, hay migraciones que ya son en este momento solo por motivo de cambio climático, o situaciones, vimos la de La Rana de Valencia hace un año y pico, que no hubiésemos dicho tampoco nunca que iba a estar. Yo creo que eso configura una situación, primero, de que cada vez mÆs se concentran muchas cosas en personas que lo

est/En pasando mal, y que eso nos da, y si miramos lo que eso nos presenta tambiØn en las convocatorias de proyectos, situaciones en donde las vulnerabilidades se suman, y cuando se suman eso acaba dejando situaciones de alta dificultad de intervenci³n, y que quiz/ cuando lo intentas ver desde quØ manera eso se puede paliar, yo creo que pone en primer plano precisamente el trabajo que se hace desde las entidades del tercer sector. Yo creo que difcilmente puede haber una pol³tica que sin que haya un acompa±amiento se ocupe de las personas que pasan por mayores dificultades y que est/En en una situaci³n mayor de exclusi³n. Y si queremos pensar que la sociedad debe evolucionar hacia una situaci³n de mayor igualdad, eso difcilmente podr/ ser sin que sean las entidades del tercer sector quienes lo ataquen. No he visto ning³n programa de la Administraci³n que realmente haga acompa±amiento. Se soluciona todo, si puede haber aportaciones econ³micas, que cuanto mayores o m/Es generales sean, quiz/ es m/Es f/ cil que se puedan estar aplicando, pero nunca acompa±ando. Y creo que ah³ hay todo un papel para los pr³ximos a±os. Un papel en donde juega lo que propiamente las entidades van a hacer, un papel en donde tambiØn jugamos los que impulsamos proyectos, yo creo que hay que encontrar eso con Jordi Riera, que es el director cient³fico que tenemos del programa Caixa Proinfancia. ¶ Siempre habla de que lo que habl/ebamos de sociedad, del estado del bienestar, era un estado que seguramente no acabaremos de ver, pero que la aspiraci³n deber³a ser a la sociedad del bienestar, donde cada uno aportemos aquello que podamos para que la situaci³n sea cada vez mejor y que adem/Es no deje a nadie atr/Es. Y que son conceptos que econ³micamente, en una econom³a que lo que busca es la competitividad, parece que eso no importa, pero que cada vez m/Es yo creo que a la sociedad s³ que le importa y que le deber³a importar m/Es. Y pienso que ah³ est/ el reto para estos pr³ximos tiempos en ese /mbito social. Muy bien, Marc. Y actualmente ahora en el 2026, por ese empuje que tiene Fundaci³n La Caixa, preguntar un poco por la salud de Fundaci³n La Caixa. ¿Cu/El es la situaci³n? ¿C³mo de saludable est/ la situaci³n de Fundaci³n para estos retos? Mira, yo creo que habremos visto, y en muchos de los encuentros que hemos ido teniendo, habremos visto precisamente esa evoluci³n. El a±o 2008, que fue cuando empezamos con el programa, era el primer a±o que hab³amos llegado a 500 millones de euros de presupuesto de la Fundaci³n La Caixa, que era una parte de la caja de ahorros, de pensiones, caja de ahorros y pensiones, caja de pensiones para la vejez y de ahorros, que era la caja de toda la vida, y que se iba manteniendo en aquel momento con ese formato, caja de ahorros, desde una actividad que cuando empez³en 1904 ya era un movimiento tambiØn de la sociedad civil para intentar atender a las situaciones de dificultad, primero de la clase trabajadora en general, porque era un momento conflictivo y luego era previo a la existencia de pensiones p³blicas, y que fue lo que empez³a promover esas pensiones, y que las cajas de ahorros lo que ten³an, sin tener accionistas, era ese motivo con una actividad econ³mica, que intent/ebamos hacerla lo mejor posible, con una proximidad muy clara al cliente final, pero que tambiØn llevaba a una intervenci³n en lo m/Es local, generaba unos beneficios, y de esos beneficios acab/ebamos pudiendo desarrollar programas, que en nuestro caso, incluso la ley que hab³a en aquel momento para las cajas de ahorros, lo que hac³a era limitar el porcentaje de beneficios que se pod³a dedicar a la obra social, sobre todo para solidificar la entidad, para hacer una base m/Es estable y que pudiese tener un mejor futuro. Cuando todo esto evoluciona, con motivo de la crisis que empieza en el a±o 2008, toda la regulaci³n que va saliendo, de la que adem/Es Casha Bank nunca pas³ bueno, la caja de aquel momento tuvo que crear Casha Bank, por obligaci³n, porque se requer³a que hubiese una licencia bancaria, lo primero que hicimos fue crear Casha Bank y el 100% era de la caja, luego sali³otra regulaci³n que dec³a que las cajas no pod³an seguir tampoco as³, y hicimos ese paso a fundaci³n bancaria que adem/Es limitaba el porcentaje que pod³amos tener, en lo m/Es tradicional que tenemos, que es la acci³n como entidad financiera. La evoluci³n despuØs de todo esto, lo que hizo fue eso, una separaci³n de activos, desde hac³a muchos a±os la caja hab³a empezado tambiØn a hacer algo m/Es que no

tan solo la actividad directa de oficina cercana, sino que empezó con inversiones, y inversiones que tenían, y esto nuestro presidente es el que siempre lo cuenta, cuando se decide empezar así, se decide empezar con aquello que la población necesitaba para su día a día. Por eso las inversiones que tenía la caja desde hace ya mucho eran en aguas, en gas, en las autopistas, en telefónica, en todo aquello que era necesario para el día a día, lo primero porque eso daba una seguridad, eso se necesita por tanto no era arriesgar el dinero, y segundo por dar una estabilidad también a todo el país en aquello que era necesario. La consolidación de tener que separar, o la combinación de tener que separar la actividad de fundación y la actividad financiera en forma de caja-bank, nos llevó a una situación en donde todas esas participaciones pasan a la fundación de la caja, por tanto empieza a tener activos que era algo que no había pasado hasta aquel momento, esto es 2014 cuando se produce ese cambio, y dentro de todo esto la participación mayor es la del 30% de caja-bank, pero con participaciones importantes en Naturgy, en Telefónica, y en mÆs de 100 sectores distintos de menor aportación, intentando prever al mÆximo el que ante un momento económico difícil no bajen los ingresos, y luego también teniendo en cuenta lo que ya habíamos hecho también como caja de ahorros, y que cuando además se decide a primeros de los 2000 que la actuación en la parte mÆs importante de la fundación iba a ser en lo social, hace necesario que actuemos de una manera que sea anticíclica, porque haces programas que son necesarios para las personas, son necesarios para el día a día, y probablemente muchos de ellos mucho mÆs necesarios cuando todo va mal, cuando va bien quizás todo se apelmaza un poco, pero cuando todo va mal es mÆs necesario que nunca poder seguir estando, y eso lo que hace es que de esos dividendos que recibimos hay muchas veces que cuando te pregunta algo en medio o tal, pregunta por ejemplo que cómo influyen los accionistas de caja-bank en decidir qué es lo que se va a hacer, cuál el principal accionista somos nosotros, y nosotros no influyen, nosotros recibimos unos dividendos, y por tanto no hay nadie que esté influyendo mÆs allá de que sea esa devolución a la sociedad, pero la parte mejor es que desde 2014 que empezamos no hemos gastado ni un euro de esos activos, todo lo hemos trabajado solo con el rendimiento, rendimiento sobrado y que ha hecho que cada vez sea mayor la base, en este año 2026 el presupuesto es 710 millones, desde que llegamos a esos 500 millones en 2008 siempre hemos ido por lo menos manteniendo sino aumentando, y el plan estratégico actual nos lleva a 800 millones en 2030 que intentan seguir con esa progresión sostenida y prudente, generamos muchos mÆs dividendos que eso pero queremos ser consecuentes en no hacer algo que luego no podamos mantenerlo, y yo creo que ese es el mejor mensaje, yo creo que si recordáis cuando empezamos muchas veces había preguntas de el año que viene, qué pasará, yo recuerdo que era seguramente la pregunta que mÆs me hacían en general, y hoy en día ya nadie pregunta, tenemos yo creo que programas muy establecidos y seguro con el que estamos como buen ejemplo. Bueno veo que está bastante saludable, gracias por todo el bagaje histórico, y ahora nos encontramos inmersos en el plan estratégico 2025-2030, que es bastante amplio, ambicioso, y bueno que ya conozco porque lo has presentado, pero porque lo escucho en ello es porque nos digas las dimensiones que ves mÆs relevantes del centro de ese plan estratégico. Yo cuando lo miro, pienso que en el fondo es la extrapolación de lo que llevamos haciendo desde 2008, en el programa desde que empezamos, si te miras como es ahora respecto a como era cuando empezamos en 2008, lo esencial sigue todo, pero no hemos parado de buscar qué mÆs podíamos hacer, no hemos parado de abrir nuevas puertas, no hemos parado de mirar si podíamos evaluar algo mÆs, lo hemos hecho, no hemos parado de escuchar también todo lo que tuvieseis de propuesta, y de hecho estáis celebrando todo lo que son las jornadas todos vosotros, entonces el plan lo que hace, lo primero es que asegura recursos, que era una parte importante, pero que ya veíamos que era una realidad porque desde 2014 hemos visto que esto es así, yo creo que sirvió también para matizar alguna parte del último tiempo de criterios, que había habido alguna indicación sobre qué porcentaje se podía dar en nuevos sectores algo mÆs arriesgados y

eso lo ha matizado un poquito en ese sentido de decir, bueno, lo primero es que aseguramos recursos para lo que hemos de hacer y que esto se mantenga. Pero en lo siguiente lo que hace es seguir manteniendo como líneas básicas las tres líneas, la social y manteniendo además porcentajes que son similares, entre 55 y 65% va a estar establecido lo social, más o menos estamos hablando de 20 y 20 con alguna variación, en lo cultural donde estarían centros como este y siempre pensando en llegar con la cultura a todo el mundo, y la parte de investigación que supongo que habréis visto que ahora últimamente hemos inaugurado también un centro de investigación nuevo que es un intento también de poner al servicio de muchos proyectos de investigación biomédica, unos medios yo creo que muy potentes y una capacidad de que entre ellos también conecten y también con algunas de esas iniciativas de poder elevar al mercado. Entonces ese es el panorama global de cómo se queda repartido. Luego a partir de ahí todo lo otro que va diciendo sonar a todo. Tenemos un programa que siempre hemos dicho que está teniendo oportunidades únicas de atender a personas que además desgraciadamente sabemos que por la enfermedad tienen un tiempo limitado, por tanto siempre hemos colocado el rigor, la calidad, el hacerlo muy bien desde inicio como una premisa que hemos de tener. Y el plan estratégico habla de eso, de rigor, habla también de la capacidad de innovar. No existía un programa como este y gracias a Javier, a Montse, a todos hemos ido dibujando un proyecto pionero que seguro que no hubiese podido existir si no hubiésemos dado todas esas pinceladas que realmente han sido innovadoras. Llegar con tanta extensión a un país como estamos haciendo yo creo que sería imposible. Habla de evaluar cuántas escalas hemos levantado, cuántas evaluaciones hemos hecho que al final ya decidimos que fuese solo un corte o dos cortes, pero ya con una aplicación más o menos tediosa pero que nos ha servido. Cuando te vas mirando el plan estratégico ves que todas estas cosas hablan. Incluso hay una que habla de que haya como un modelo común de definición de programas que lo que hace es reconocer que al final la manera de desarrollar un programa es tener una dirección científica adecuada que pueda diseñar bien aquello que puede ser y que lo podamos ir testeando, escuchando a todo el mundo, implementando programas que tengan la solidez como el que tenemos y que nos permiten durar años. Así que a veces hay algunas voces hoy en día que hablan de que los programas tendrían que empezar, acabar. Desgraciadamente las situaciones en lo social y las situaciones personales duran mucho tiempo. Y creo que el hecho de que seamos recordados como la entidad que ha estado al lado de las personas más vulnerables cuando más lo necesitaban, creo que precisamente ese es un bien importante. El plan abre algunos elementos. El plan dentro de esta evolución económica nos ha permitido primero hacer algo que cuando lo miras con extensión y lo habréis visto que ha sido esa extensión territorial importante. Pensamos que eso era importante y que haber llegado con todos los programas y las convocatorias sociales a todas las provincias de España es un bien porque al final nosotros no podemos llegar a todo el mundo a atenderlo en nada de lo que hacemos. Pero que elementos que están demostrando que tratan bien a la gente lleguen a muchos lugares permite que haya muchos otros que puedan hacer cosas que se parezcan. Y pienso que ese es un bien y eso ya es algo que estaba. Pero dentro de esa evolución también económica nos da disponibilidad para poder empezar a enfocar algunas cosas nuevas que en estos años vamos a ir testando. Hay una relacionada con todo lo que es el sinogarismo, por ejemplo, y durante este año probablemente sacaremos una convocatoria de innovación social centrada en sinogarismo para ver qué nuevas líneas podríamos estar enfocando y quizá en un futuro, hablamos de 2028, con mayor disponibilidad económica seguramente poder lanzar algo. Temas como la salud mental también van a estar presentes. Algunos temas, ya sabéis que en temas como la polarización y demás ya hemos tenido programas y que hemos cedido a la administración en algún caso.

puede haber algunas nuevas iniciativas y también algunas respecto a todo el tema medioambiental y a todo lo que está comportando realmente social demás. Yo creo que eso

nos darÆ ese panorama para los próximos aæos. Pero, como te decía, yo creo que el plan estratégico lo que hace es que solidifica lo que hacemos, lo que hace es ademÆs asegurar que en las líneas principales es como queremos seguir estando y asegura unos recursos para seguir trabajando con todo aquello que en el fondo, por lo que nos dedicamos, es a lo que moralmente estamos obligados. Yo creo que al final, si alguien lo entiende, seguramente somos los que estamos aquí. Al final es casi que una necesidad moral el que lo que hagamos cada vez tenga un mayor impacto. Y luego ya, asentÆndonos un poco, centrÆndonos en lo que es el programa, que no corresponde, de 2008 yo era de los que insistía y te preguntaba, yo era un poco pesado. Oye, ¿seguimos, no seguimos? La incertidumbre y Rafael me ha apoyado tambiØn. Pero bueno, que sí que acepto que había un poco de incertidumbre. Ya sabemos que esto estÆ consolidado y ya vemos la evolución y la situación. Pero preguntarte un poco cómo has visto la evolución del programa en el 2008, cuÆl ha sido tu percepción dentro de tu visión estratégica de cómo ha ido evolucionando, aunque ya ha dado unas pinceladas, pero si nos puedes recalcar. Yo creo que es algo compartido y compartido no solo con el equipo, sino con todos vosotros. Todos estamos, yo creo que muy orgullosos y muy contentos de la evolución del programa, ese sin parar intentar cada vez llegar a mÆs, vencer momentos de mayor o menor dificultad. Hemos pasado por una pandemia y hemos tirado tambiØn a ayudar a servicios de urgencias, a las ucis, al no sØ quØ, al no sØ cuÆntos, y que eso siga manteniØndose. Nos hemos abierto tambiØn a todo lo que han sido y lo que son las residencias de mayores, cuando vimos todo aquello que estaba pasando. Cuando lo miramos con perspectiva, hemos atendido, no sØ cómo, a 850.000 personas en total, unos 375.000 pacientes y 475.000 o algo así familiares, que es muchísimo y que cada aæo nos da un volumen muy alto, muy alto respecto seguramente a la gente que posiblemente lo necesita, aunque con incÓgnitas, si no hay mucha mÆs gente que lo necesitaría. Yo creo que es de esas cosas que los nØmeros de lo que atendemos lo sabemos bien, los nØmeros de los que lo necesitarían, no sØ si somos tan capaces de aventurarnos en algunas de las cosas que con Javier hemos estado tambiØn mirando. Hay muchos indicios de que hay mucha mÆs gente que le haría mucho bien el poder llegar a un programa como el nuestro. Ese paso de llegar a todas las provincias de Espaæa yo pienso que es importante. Cada una de las iniciativas que hemos ido haciendo van teniendo impacto y el impacto en la comunidad tambiØn. Yo creo que eso estÆ bien. El gran volumen de profesionales, tanto los que estÆis aquí como los que hoy nos siguen por streaming, que cada vez mÆs sois muy referentes cada uno en vuestro lugar. Yo creo que esto ya nadie lo discute. Cuando empezamos había esa prudencia de que primero teníamos que demostrar, pero yo pienso que esto es una realidad y que en el fondo, y si recordÆis, cuando le pusimos el nombre al programa veníamos condicionados por nuestro presidente, por Isidro FainØ, que Øl desde el principio dice que esto se tiene que llamar Atención Integral y de hecho no deja que pongamos eso de Atención Integral a ningØn otro programa. Cuando en algØn momento alguien dice Atención Integral a los niæos, dice que no, que Atención Integral es sØo este. Pero ese concepto que era esa compartición con lo mØdico, yo creo que es un ejemplo de cómo se pueden desarrollar las cosas, de que no van sueltas y de que realmente hemos hecho algo que no era tan fÆcil, porque la colaboración nunca es fÆcil, pero que es una realidad, que estamos colaborando en todos. Yo creo que lo miraba con los datos, son casi 180 hospitales, 180 Áreas domiciliarias, 200 no sØ cuÆntas residencias. Es evidente que en todas partes y que es seguro que ya hemos empezado a generar escuela con muchas cosas y que hay muchos lugares en donde ya se estÆn empezando programas, en donde hay mucha parte ya mirada de cómo lo hemos podido estar enfocando. Entonces, yo creo que podemos estar todos muy orgullosos, la parte de escuela de cuidadores tambiØn nos estÆ ayudando, el final de vida y soledad. Pienso que vamos teniendo muchos elementos y toda esta parte que ahora estamos de manera incipiente con la atención telemÆtica, ademÆs con todo lo que tiene que tener de precauciones, pero que yo creo que seguro que nos van a acompaæar y como decía `lex, seguro que va a ser un antes y un despuØs, que

habrá muchas cosas que bien empleadas pueden ser un principio para una mejor atención a todo el mundo en el futuro, que además con los volúmenes poblacionales y como vamos a tener en los próximos años, seguro que es necesario ese complemento. Efectivamente, yo creo que como ha contado Alex también, que es un momento histórico, la mirada que en un futuro tendrá de este momento, de esta situación en la que vivimos y no perder de vista eso, las necesidades esenciales que ya cubrimos desde el programa y esa consolidación. Yo creo que hay una capacidad también ajen de actuar éticamente con toda esta parte y que muchas veces se habla de inteligencia artificial y a veces se confunde con tecnología. La tecnología ha ido evolucionando y ha ido evolucionando en una línea en donde la capacidad de proceso y la capacidad de enviar datos, esto ha ido incrementándose exponencialmente. Entonces hay cosas que se pueden hacer ahora que antes no, que tampoco necesitan de una caja negra que nadie sepa por qué lo hace. Hay muchas cosas que con tiempo alguien las habría hecho pero las hace con mucho menor tiempo y te permite tener una decisión muy al lado de lo que necesitas en aquel momento y por tanto yo creo que ahí hay espacio para que entre todos podamos hacer que esto evolucione de una manera ética y positiva para la población. Muy bien, pues Marc, un placer, muchas gracias. Igualmente a vosotros y felicidades a todos. Y si la utopía estuviera en el horizonte y si cuando me acercara ella de mí siempre se alejara y si a cada uno de mis pasos ella escapara de mis brazos, ¿para qué serviría entonces la utopía? ¿Para qué? Pues la utopía serviría para lo que siempre nos sirvió para juntos tú y yo, no dejar nunca este caminar. No dejar este caminar. Un segundo que voy a comentar algo más. Digo, habéis visto este spot que lo hemos lanzado como homenaje a todos y a todas y a todas las entidades y a todos los profesionales. Coge una frase al final que dice aquello que lo imposible es solo un poco más difícil que hacer las cosas difíciles. Esto es una frase que estaba en las notas de François de Moragas, que era el fundador de La Caixa. Y fue de donde se cogió esa inspiración, luego salió esta línea de comunicación. Pero que si pensáis cuando empezamos con el programa no era muy distinto. Seguramente nadie esperaba que estuviésemos en todas las provincias de España y el volumen de lo que estamos atendiendo y la legitimidad que tiene todo aquello que estamos haciendo. Porque si no nos atrevemos a hacerlo nunca hubiésemos llegado. Esto sirve como homenaje a todos y a todas, a todos los que estáis aquí y a los que estáis en streaming conectados. Muchísimas gracias a todos.