

apd

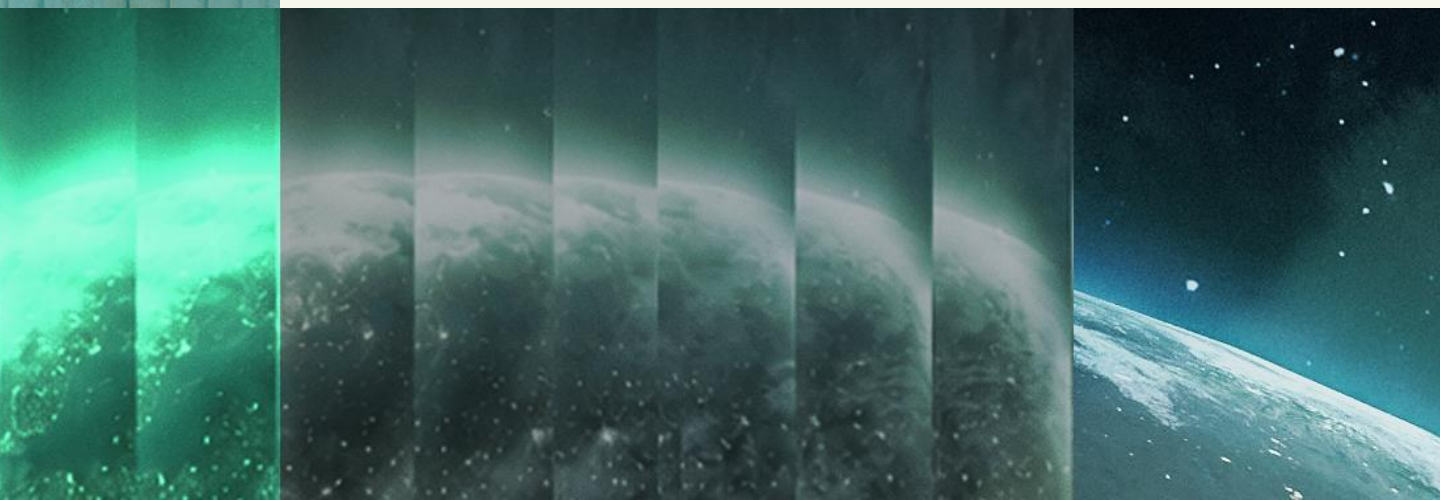
3 de noviembre
24 de noviembre
9 de diciembre
2026

Madrid · Presencial 16:00-20:00 horas

DECIDIR, LIDERAR Y COMPETIR EN EL NUEVO ORDEN MUNDIAL

Tres tardes para que la alta dirección lea mejor el nuevo tablero, convierta incertidumbre en criterio y traduzca energía, IA y personas en decisiones de negocio.

Dirigido a C-Level: CEOs, consejeros y comités de dirección.



La Comunidad de Directivos

+3.000

empresas socias

---

70 años

dedicados a formar
y actualizar a
directivos,
promoviendo la
excelencia y
compartiendo las
mejores prácticas
del mercado.

1

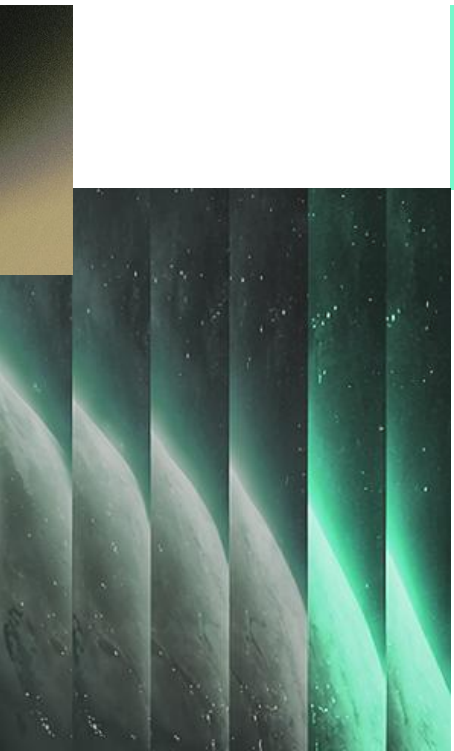
PRESENTA-CIÓN

Los equipos de alta dirección toman **decisiones** en un entorno marcado por una interdependencia estrecha entre geopolítica, energía, tecnología, regulación, financiación, talento y legitimidad social. Estas variables ya no pueden analizarse de forma aislada cuando condicionan la estrategia, la inversión y la capacidad de ejecución de la empresa.

El **coste energético** afecta a márgenes, CAPEX, localización industrial y cadenas de suministro. La **inteligencia artificial** reconfigura la productividad, los modelos operativos, el cumplimiento y la ventaja competitiva. Las **personas** determinan si la transformación se adopta, se bloquea o se convierte en capacidad organizativa real. A ello se suman la presión regulatoria, el escrutinio público y la fragmentación social, que elevan la exigencia sobre la calidad y la legitimidad de las decisiones.

El programa se articula en tres tardes ejecutivas, separadas en el tiempo y diseñadas para facilitar la **participación** de perfiles **C-Level**. Cada bloque conecta lectura del contexto, experiencia directiva, diálogo moderado, análisis de escenarios y aplicación a negocio. El foco se sitúa en decisiones concretas de comité de dirección y consejo de administración: costes, inversión, productividad, talento, regulación, riesgo y ventaja competitiva.

El propósito es transformar señales críticas y conversaciones de máximo nivel en criterios aplicables.



2

LA PERTINENCIA DE ESTE PROGRAMA

La ventaja directiva no está en tener más información, sino en **saber leer señales** débiles, priorizar decisiones y alinear inversión, tecnología y personas antes que los competidores.

Serán **tres tardes** para que la alta dirección lea mejor el nuevo tablero, convierta incertidumbre en criterio y traduzca energía, IA y personas en decisiones de negocio.

Cada sesión constituye un **bloque único** de **cuatro horas**. No se plantea como una suma de ponencias independientes, sino como una conversación ejecutiva en la que distintas voces aportan contexto, experiencia y contraste, con una dirección académica y una moderación comunes.

- El bloque comienza con un marco experto sobre qué está cambiando, qué señales importan y por qué afectan al negocio.
- La experiencia de perfiles empresariales, institucionales y académicos permite contrastar decisiones tomadas en contextos de presión.
- El diálogo moderado conecta geopolítica, empresa, regulación, inversión, tecnología y personas.
- El análisis de escenarios aterriza riesgos, oportunidades y dilemas plausibles para los próximos 12-24 meses.
- El cierre identifica preguntas para comité de dirección, decisiones que conviene revisar y un takeaway ejecutivo disponible en el campus APD.

En cada bloque, abordaremos cada vector en base a los siguientes criterios y evidencias:

- ***Energía***

Exposición a precios y suministro, electrificación, redes, materias primas críticas, CAPEX, PPAs, cobertura de precios, relocalización y coste de capital.

- ***Tecnología e inteligencia artificial***

Priorización de casos de uso, gobierno del dato, cumplimiento, productividad, ciberseguridad, rediseño de procesos, propiedad intelectual y dependencia de proveedores.

- ***Personas***

Capacidades, liderazgo, cultura, talento, reskilling, comunicación interna, confianza, reputación y ejecución.

3

OBJETIVO Y RESULTA-DOS

Ofrecer a la alta dirección herramientas, marcos, referencias y conversaciones de máximo nivel para tomar decisiones rápidas, informadas y estratégicas en un entorno de alta incertidumbre geopolítica, energética, tecnológica y social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Interpretar el contexto global desde sus implicaciones empresariales, no desde el análisis abstracto.
- Comprender energía, IA y personas como tres vectores conectados de competitividad.
- Evaluar riesgos regulatorios, reputacionales, operativos, financieros y de talento.
- Identificar decisiones que deben elevarse a comité de dirección o consejo.
- Contrastar criterios con expertos y otros directivos bajo reglas de confidencialidad.

RESULTADOS ESPERADOS PARA EL PARTICIPANTE

- Mapa de señales críticas para la empresa.
- Preguntas guía para revisar estrategia, inversión y modelo operativo.
- Criterios para priorizar proyectos de energía, tecnología y personas.
- Executive Decision Brief al cierre de cada bloque.
- Documento final: 10 decisiones que un comité de dirección no puede aplazar.



4

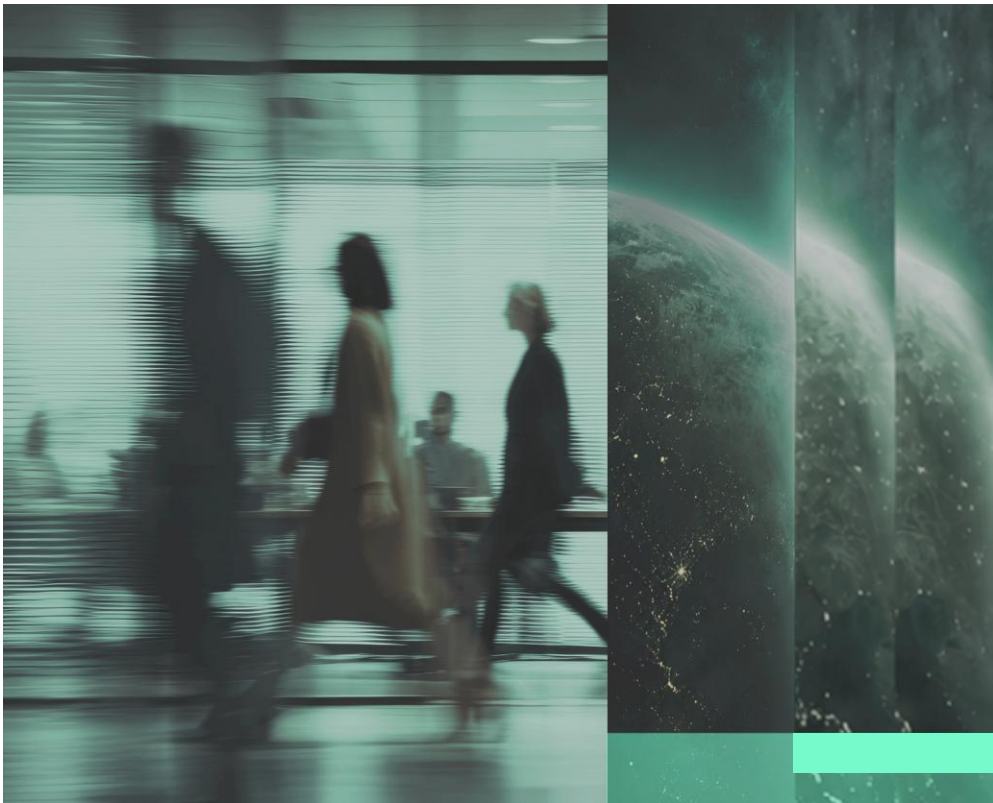
A QUIÉN SE DIRIGE

El programa está dirigido a profesionales con responsabilidad directa sobre decisiones estratégicas, de inversión, transformación y ejecución:

- ***Presidentes***
- ***CEOs***
- ***Directores Generales***
- ***Consejeros***

Resulta especialmente **relevante** para empresas **expuestas** a **costes energéticos**, **transformación digital**, **regulación**, **internacionalización** o presión de **talento**, así como para organizaciones que necesiten elevar la calidad de sus conversaciones de comité ante **decisiones complejas**.

La participación está sujeta a una validación positiva del perfil, con el fin de preservar el nivel de interlocución, la utilidad de la conversación y la confidencialidad del grupo. Las conversaciones estarán guiadas bajo las reglas de Chatham House



6

METO-DOLOGÍA

CONVERSACIÓN MODERADA Y APLICACIÓN A NEGOCIO

Las sesiones están orientadas a contrastar **criterio** y **experiencia**, no a acumular intervenciones. Las preguntas del grupo, la mesa de contraste y el workshop ejecutivo permiten revisar exposición, riesgos, prioridades y capacidades. Cada bloque concluye con preguntas para comité y un Executive Decision Brief con señales, riesgos y decisiones aplicables.

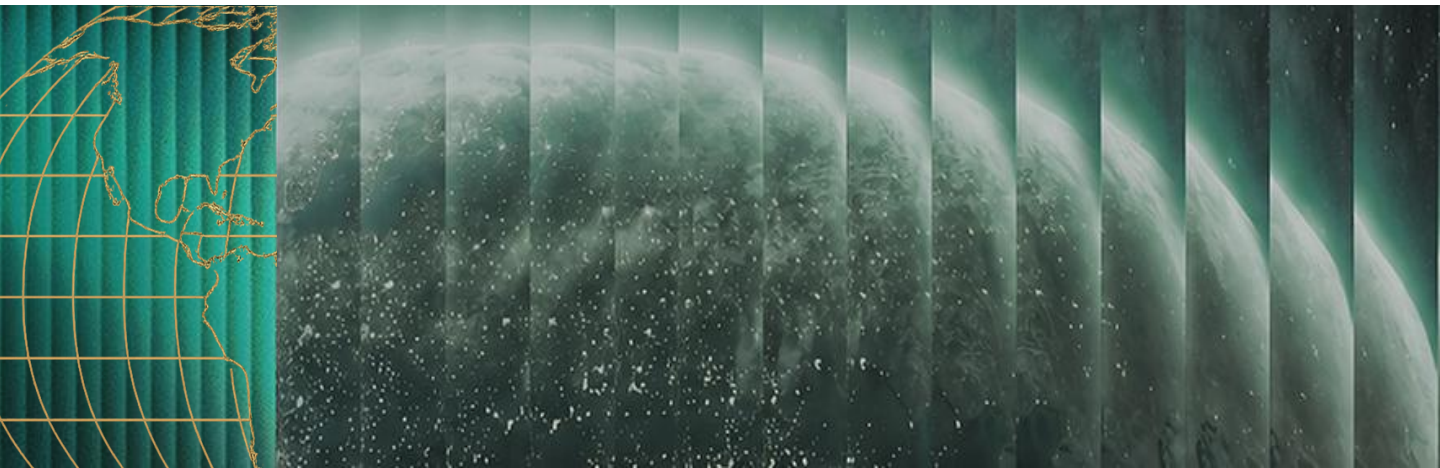
La lógica de progresión será: ofrecer en el primer bloque una lectura del contexto global y situar la energía como variable de seguridad económica y competitividad. En el segundo, trasladar esa lectura a la agenda tecnológica, la inteligencia artificial y la captura de valor. En el tercero, cerrar el recorrido en la organización: capacidades, liderazgo, talento, confianza y ejecución. La secuencia **permitirá pasar del contexto a la decisión y de la decisión a la acción**.

CAMPUS APD

El campus APD conecta las tres sesiones mediante cuestionarios, lecturas breves, preguntas guía, cápsulas de síntesis y takeaways. El trabajo previo prepara la conversación de sala; el contenido posterior facilita que cada participante traslade los aprendizajes a su propia agenda de negocio.

CONFIDENCIALIDAD

Las conversaciones se desarrollan bajo reglas **tipo Chatham House**: los participantes pueden utilizar el aprendizaje obtenido, pero no atribuir opiniones concretas a personas o empresas. Este marco protege la calidad del diálogo y favorece un entorno de confianza.



7

VALOR DIFERENCIAL

El valor diferencial del programa reside en un modelo de aprendizaje concebido para la alta dirección, donde el nivel de los participantes, la metodología y el entorno de trabajo convierten cada sesión en un espacio de reflexión estratégica, contraste de experiencias y aplicación directa a la toma de decisiones:

> ***Nivel de interlocución***
El programa reúne a alta dirección con perfiles empresariales, institucionales y académicos capaces de aportar experiencia real de decisión.

> ***Grupo reducido***
El tamaño del grupo facilita una conversación de calidad y la aplicación de los temas al contexto de cada organización.

> ***Confidencialidad***
Las reglas tipo Chatham House permiten contrastar dilemas, riesgos y decisiones con mayor apertura.

> ***Perspectiva conectada***
Energía, inteligencia artificial y personas se abordan como vectores interdependientes de competitividad.

> ***Orientación a decisiones***
Cada bloque se estructura alrededor de una pregunta directiva y concluye con criterios para comité de dirección o consejo.

> ***Aplicabilidad***
Los workshops, las preguntas guía y los Executive Decision Brief facilitan la revisión de estrategia, inversión y modelo operativo.

> ***Continuidad entre sesiones***
El campus APD mantiene el hilo de trabajo y prepara la progresión entre los tres bloques.

> ***Dirección académica común***
La moderación transversal asegura coherencia, ritmo y conexión entre los contenidos.



8

ARQUI-TECTURA DEL PROGRAMA

Tres bloques, tres jueves, doce speakers y una lógica de decisión común:

Martes **3 noviembre** **16:00-20:00**

ENERGÍA

01 Contexto global, riesgos y lectura estratégica

¿Cómo condicionan energía, seguridad y geopolítica nuestras decisiones de inversión, costes y crecimiento?

Martes **24 noviembre** **16:00-20:00**

TECNOLOGÍA E IA

02 Decisión, competitividad y agenda empresarial

¿Dónde debe competir la empresa con IA y cómo evitar que la regulación, los datos o la cultura frenen la captura de valor?

Miércoles **09 diciembre** **16:00-20:00**

PERSONAS

03 Cierre aplicado: implicaciones para el negocio

¿Qué capacidades, liderazgo y modelo de personas necesitamos para ejecutar la agenda energética y tecnológica?



ENERGÍA

Martes **3 noviembre, 16:00-20:00**

01 *Contexto global, riesgos y lectura estratégica*

La energía ocupa el centro de la estrategia empresarial: condiciona costes, seguridad de suministro, competitividad industrial, localización de capacidades, negociación con proveedores, exposición regulatoria y decisiones de inversión.

¿Cómo condicionan energía, seguridad y geopolítica nuestras decisiones de inversión, costes y crecimiento?

CONTENIDO EJECUTIVO

- Nuevo equilibrio global: fragmentación, bloques de poder, seguridad económica y autonomía estratégica.
- Energía como vector de competitividad: precios, electrificación, redes, gas, renovables, nuclear, almacenamiento e hidrógeno.
- Riesgo país, riesgo regulatorio y estabilidad institucional en decisiones de inversión energética e industrial.
- Materias primas críticas, dependencia tecnológica y vulnerabilidad de cadenas de suministro.
- Impacto en CEO y CFO: CAPEX, PPAs, cobertura de precios, relocalización, coste de capital y narrativa inversora.
- Preguntas para consejo: qué exposición energética tiene la empresa, qué escenarios maneja y qué decisiones no pueden esperar.

FACULTY PREVISTO



General Fco. J. Dacoba

Ex Director del Instituto de Estudios Estratégicos

Lectura geopolítica, seguridad e inteligencia aplicada a la empresa



Blanca Losada Martín

Presidente de Fortia Energía y Vicepresidente del Consejo Social de la Universidad Politécnica de Madrid

Lectura de soberanía energética



Manuel Balmaseda

Director del Instituto Español de Banca y Finanzas (CUNEF)

Lectura macrofinanciera, costes y decisiones de inversión

TECNOLOGÍA E IA Martes **24 noviembre, 16:00-20:00**

02 *Decisión, competitividad y agenda empresarial*

La inteligencia artificial ya no es una conversación experimental. En 2026 entra en una fase ejecutiva: priorización de casos de uso, gobierno del dato, cumplimiento, productividad, ciberseguridad, rediseño de procesos y reorganización del trabajo.

¿Dónde debe competir la empresa con IA y cómo evitar que la regulación, los datos o la cultura frenen la captura de valor?

CONTENIDO EJECUTIVO

- IA como tecnología de propósito general: impacto en productividad, escala y diferenciación.
- Competitividad entre Estados Unidos, China y Europa: inversión, talento, datos, regulación y velocidad de adopción.
- AI Act y gobernanza: responsabilidades del consejo, modelos de riesgo, trazabilidad, datos y supervisión humana.
- Casos de uso de alto impacto: comercial, operaciones, finanzas, legal, atención al cliente, software, supply chain y dirección.
- Arquitectura de decisión: qué automatizar, qué aumentar, qué no delegar a la IA y cómo medir valor.
- Ciberseguridad, reputación, propiedad intelectual y dependencia tecnológica de proveedores.

FACULTY PREVISTO



Jaime de Jaraiz Lozano

Presidente y Consejero Delegado de LG Electronics Iberia

Visión empresarial ante transformaciones tecnológicas y económicas



José María Beneyto

Catedrático de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales en la Universidad CEU San Pablo. Presidente del Instituto Gobernanza y Sociedad (IGS). Presidente de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC)

Riesgo regulatorio, AI Act, responsabilidad y gobernanza



Enrique Peña

Subdirector del Centro de Negociación y Mediación, IE Business School

Decisión y negociación cuando la tecnología genera conflictos internos

PERSONAS

Miércoles **9 diciembre, 16:00-20:00**

03 *Cierre aplicado: implicaciones para el negocio*

El cierre del programa aterriza la agenda en la organización: capacidades, liderazgo, cultura, talento, comunicación interna, confianza y ejecución. Energía e IA solo se convierten en ventaja competitiva si las personas entienden el sentido, adoptan nuevos comportamientos y trabajan con criterios claros.

¿Qué capacidades, liderazgo y modelo de personas necesitamos para ejecutar la agenda energética y tecnológica?

CONTENIDO EJECUTIVO

- El impacto humano de la transformación: nuevas habilidades, nuevos miedos, nuevas expectativas y nuevas formas de productividad.
- Liderazgo en tensión: cómo decidir, comunicar y sostener cambios difíciles sin perder confianza.
- Gobernanza del talento ante la IA: reskilling, movilidad interna, rediseño de puestos, ética y legitimidad.
- Cultura de aprendizaje y seguridad psicológica: cómo evitar que el miedo bloquee la innovación.
- Influencia, diplomacia corporativa y reputación: cómo alinear empresa, regulador, sociedad y empleados.
- Cierre aplicado: mapa final de decisiones para los próximos 90 días.

FACULTY PREVISTO



Emilio Lamo de Espinosa
Ex Presidente del Real Instituto Elcano
Lectura sociológica, contexto y cambio social



Félix Sanz Roldán
Ex Director del CNI y ex Jefe de Estado Mayor de la Defensa
Liderazgo en crisis, confianza y decisiones bajo presión



Alejandro Beltrán
Chairman Mckinsey & Company
Visión estratégica sobre organización, talento y ejecución del cambio.

9

EXPERIENCIA DEL PARTICIPANTE

La experiencia se organiza antes, durante y después de cada bloque. El campus APD da continuidad al recorrido y convierte cada sesión en una secuencia de preparación, contraste y aplicación.

Antes de cada bloque > Cuestionario breve de retos sobre exposición energética, madurez IA, prioridades de talento y principales decisiones pendientes. Lectura breve, preguntas guía y cápsula de 10-15 minutos para identificar qué conviene observar antes de la siguiente sesión.

Durante la sesión > Marco experto, conversación moderada, preguntas del grupo, lectura de escenarios y workshop ejecutivo. Las preguntas de trabajo se centran en tres cuestiones: qué decisión afecta al negocio, qué riesgo se está subestimando y qué capacidad falta.

Entre bloques y después de cada sesión > Cápsulas de síntesis y takeaways en el campus APD. Executive Decision Brief tras cada sesión con 3-5 señales, 3 riesgos, 3 preguntas y 3 decisiones aplicables. Tras el tercer bloque, documento final de integración.

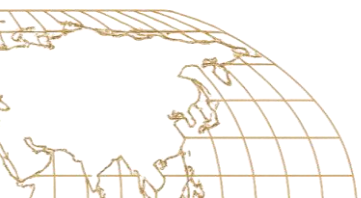
DOCUMENTO FINAL

El documento de cierre reúne 10 decisiones que un comité de dirección no puede aplazar en el Nuevo Orden Mundial. Integra decisiones sobre exposición energética y costes estructurales; gobierno de IA y datos; talento crítico y reskilling; regulación, reputación y licencia social; inversión, alianzas y posicionamiento institucional.

10

QUÉ SE LLEVA EL PARTICIPANTE

- Un mapa de señales críticas para la empresa.
- Preguntas para revisar estrategia, inversión y modelo operativo.
- Criterios para priorizar proyectos de energía, tecnología y personas.
- Un Executive Decision Brief al cierre de cada bloque.
- Un documento final con las decisiones que un comité de dirección no puede aplazar.
- Un mapa de aplicación a los siguientes 90 días para estrategia, organización, talento, liderazgo y comunicación.



11

INFOR-MACIÓN PRÁCTICA

Formato: **Tres sesiones presenciales** de cuatro horas, con **campus digital** APD entre sesiones

Fechas: **3** de **noviembre, 24** de **noviembre** y **9** de **diciembre** de 2026

Horario: **16:00** a **20:00** horas

Lugar: **Hotel Petit Palace**, Calle de Alfonso XII, 18, 28014 Madrid, España.

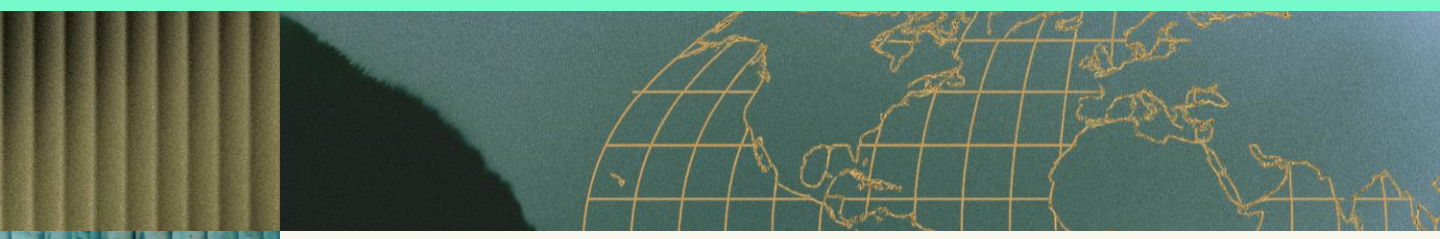
12

CUOTA DE INSCRIPCIÓN

Socio Protector APD: 3.185€ + IVA
Socio Global APD: 3.825€ + IVA

Acceso sujeto a admisión previa para preservar un entorno de máximo nivel.
Reservado a **CEOs y miembros de alta dirección (C-Level)**

Aplica a tu plaza ahora



apd

DECIDIR**, **LIDERAR** Y **COMPETIR
*EN EL **NUEVO ORDEN MUNDIAL***

Contacta con nosotros

+34 91 523 79 00

azafra@apd.es

www.apd.es

