



José Miguel Echarri

Instituto de Prospectiva Estratégica



## ¿Qué es Prospectiva?

Pese a que muchas de las personas que se dedican a la prospectiva la consideran como una ciencia, la prospectiva es una metodología de análisis multidisciplinar: aprovecha el bagaje de un conjunto de disciplinas como la Economía, la Sociología, o la Teoría Política. Se basa en una visión global, sistémica y da mucha importancia a la forma en la que están relacionados los diferentes elementos y variables analizadas. Al hablar de prospectiva, es imprescindible hablar de futuro, considerando que el porvenir no es una "foto fija" sino una película, o más bien un conjunto de posibles películas abiertas.

El objetivo de la prospectiva es explicar (que no adivinar) dichos posibles futuros. La prospectiva produce de manera comprensible datos, información y conocimiento sobre los desarrollos futuros, sea de la sociedad, ciencia y tecnología, economía, industria... y tiene en cuenta la evolución futura de determinadas variables cuantitativas y fundamentalmente cualitativas. Lo importante no son los resultados numéricos, que siempre tienen apariencia de precisión, sino las hipótesis que los sustentan. Por ello se da preferencia al orden cualitativo y cuantificar lo que sea cuantificable. La prospectiva tiene en cuenta el comportamiento de los actores, la gente implicada en los problemas que se van a analizar dado que éstas configuran el futuro.

La prospectiva es un proceso de reflexión sujeto a un método. Ilumina la acción presente, incorpora una serie de mecanismos que nos pueden conducir a la situación deseable, conveniente o aceptable. Su fundamento es que el porvenir está por construir y es el resultado del pensamiento y la acción. El futuro está abierto a varias alternativas, no está determinado.

Un ejercicio de prospectiva se desarrolla en las siguientes fases: Tras organizar reuniones y seminarios con el objetivo de preparar y generar temas se difunden y analizan los datos, la información, se establecen prioridades y se comienza a elaborar los escenarios. Un estudio finaliza con la elaboración de un informe y la implementación de los resultados obtenidos. La prospectiva no tiene sentido si queda en un informe, si no se aplica no tiene ningún valor.

### **Sostenibilidad, ¿de qué estamos hablando?**

En foros mundiales, se utiliza el concepto de desarrollo sostenible relacionado con aspectos como el cambio climático, la ecología, etc. Nos referimos aquí a un concepto mucho más directo. Sostener es la capacidad de mantener lo que ya tenemos. Esta es una aproximación un tanto conformista o pesimista. En Navarra, el objetivo no es sólo mantener la situación actual sino mejorarla. Conservar la situación actual de Navarra, desde el punto de vista de los parámetros socioeconómicos, no va a resultar fácil. Navarra es una región económicamente privilegiada en relación a la inmensa mayoría de las regiones españolas, con una sociedad bastante cohesionada fruto de su propia identidad, que supo hacer bien la transición de una sociedad agraria a una industrial, dotada en general de buenas infraestructuras. Navarra cuenta con una articulación territorial adecuada hasta ahora, pero que empieza a mostrar deficiencias, un sistema productivo concentrado en tres sectores tructores: automoción, el sector agroalimentario y la construcción, con activos naturales importantes y diversos y con poco tamaño poblacional que puede, para determinadas situaciones suponer una limitación.

En cifras, Navarra cuenta con 556.000 habitantes según el último censo oficial del Gobierno de Navarra, con una población activa de 230.000 personas, una densidad de población bajísima, 54,8 habitantes/kilometro cuadrado (la media española, teniendo en cuenta los desiertos, es de 82 hab/Km<sup>2</sup>). El ratio entre jóvenes más mayores que no trabajan y personas en edad de trabajar es del orden de 46, rela-

tivamente alto. La superficie cultivada es de 300.000 hectáreas, y se prevé un incremento de 57.000 hectáreas más, derivadas del Canal de Navarra. El PIB es del orden de 10,3 miles de millones de euros con la siguiente distribución sectorial: 33% de industria, 4% de la agricultura, 8% de la construcción y el 55% del sector servicios. La renta per capita es alta, 20.000 euros por persona, equivalente al 127% de la media española y al 106% de la media europea. El grado de apertura de la economía navarra es muy importante con exportaciones del 40% e importaciones algo menores. En la Unión Europea Navarra ocupa el puesto número 42 y con un nivel económico (según la renta familiar disponible por habitante medida en una escala de 1 a 10) de 9. En España, únicamente Madrid y Navarra ocupan esta posición.

¿Es esto sostenible? Hay dos posibles respuestas: la de los que defienden que sí, basada en la intuición o un razonamiento más o menos sofisticado y los que dicen que no, por intuición o razonamiento.

En mi opinión, el futuro se configura en torno a tres conceptos: primero, las tendencias procedentes del pasado, segundo, tendencias basadas en la inercia tanto en el presente como en el futuro, formadas por un conjunto de variables, la mayoría de las veces, poco o nada controlables y el tercero nuestra voluntad, nuestros propósitos. Si se deja que el futuro lo configuren las tendencias y los eventos en curso, la estrategia no existe. Cuanto mayor sea el peso de cada uno de estos elementos, menor será el de los demás. Si se piensa en el futuro con voluntad de llevar a cabo cambios, y se introduce una estrategia, se estará presionando para que la influencia del valor de las tendencias y de los elementos en curso sobre el futuro sea inferior. En la medida en que esta estrategia sea sólida, bien fundamentada y bien consensuada entre los actores que tienen que intervenir en la propia sociedad donde actúan, los objetivos establecidos tendrán más posibilidades de llevarse a cabo con éxito. La estrategia debe tener más importancia, más peso que la suma de las tendencias. Para que esta estrategia sea relevante, debe estar presente y fundirse en información de futuro.

## **Inicio de un ejercicio de Prospectiva para Navarra**

¿Cómo podemos hacer Prospectiva en el caso de Navarra? De muchas maneras. En principio, se comenzaría estableciendo un debate, a partir del cual se define que los parámetros importante en Navarra son la demografía, el sistema productivo, los valores de la sociedad o la articulación territorial. El resultado dependerá de la medida en la que se pondere cada uno de estos parámetros o variables.

Se podrían establecer un análisis de ocho variables cuantitativas a un nivel 1: población, instituciones, agricultura, Unión Europea, energía, calidad medioambiental, tecnología y economía. En la realidad y de una forma clara, existen relaciones complejas entre estas variables. Por ejemplo, la sociedad se relaciona con la economía a través de la renta y su distribución; la erosión de la competitividad está relacionada con la productividad, la cual a su vez, está relacionada con el mundo del trabajo y con la competencia de sectores protegidos; la agricultura depende de la población y su estructura de demanda de productos alimenticios; la estabilidad depende en buena medida de las políticas de la Unión Europea, etc.

No tiene sentido intentar solucionar una serie de problemas, si no se tienen en cuenta y se incide en otros factores relacionados. En la década de los 80, Navarra estaba inmersa en la lógica industrial. En este proceso ha sido muy importante la fuerza de trabajo, las materias primas, las economía de escala y la posición en los mercados. En el periodo de transición en el que nos encontramos, hay datos que avallan que esto va a cambiar. Estos factores de producción van a tener cada vez menos importancia. En lo que se denomina como lógica postindustrial, factores como la visión a largo plazo, la visión prospectiva, la estrategia, el conocimiento, la innovación, la reducción de ciclos de productos, la velocidad de los mismos o las competencias de las personas van ser esenciales para el futuro.

Hay muchos que estamos de acuerdo en que estamos pasando de la sociedad industrial a una Sociedad de la Información y una vez que pasemos a la Sociedad de la

Información, pasaremos a la Sociedad de Servicios de la Información, pero no antes. Normalmente, las empresas utilizan la gestión de oportunidad ligada al corto plazo. Este suele durar durante un año, período en el cual las empresas soportan la presión de la necesidad de presentar resultados. Algunas empresas exploran horizontes de tres años y ponen en práctica la gestión estratégica. Es sorprendente conocer a través de los medios de prensa económica que muchas de las grandes empresas españolas elaboran un plan estratégico que cambian a los seis meses. Las empresas plantean estrategias cuando necesitan adaptarse a algún cambio del entorno y obviamente las adaptaciones suponen casi siempre la existencia de costes de transacción. Hay que ir más allá y no obsesionarse con el ruido del corto plazo. Los dirigentes de las empresa no pueden olvidar "el momento actual", pero esto es peligroso en la medida en que eso les impida tener una visión más amplia en el largo plazo.

Para ello, es importante anticiparse a los cambios en vez de adaptarse a los mismos. Se debe reflexionar no sobre lo que puede pasar y no sobre lo que va a pasar. Lo que la Prospectiva propone es una manera de pensar distinta y alternativa a la convencional. El tamaño, la idea de negocio, la cultura, el sistema organizacional, las competencias deben tenerse en cuenta en la medida en que pueden ser útiles en el futuro. Las competencias de las personas quizá sean el elemento más importante. Hay que considerar qué recursos y habilidades va a exigir el futuro. Las formulaciones tradicionales no parten de esta premisa sino al revés. En términos de previsión, la metodología que se utiliza consiste en proyectar el futuro, que no es sino extrapolar lo que ya es conocido en el momento presente.

### **Posibles escenarios futuros para Navarra (a modo de simulación)**

Los escenarios de futuro reúnen no sólo una variable sino un conjunto de ellas y la interrelación entre las mismas. Un escenario es una descripción lógica, pertinente, coherente y verosímil, creíble sobre una representación determinada de un futuro, no una fantasía, sino un futuro posible, configurado por un conjunto de hipótesis. A

modo de ejercicio de simulación, se han elegido cinco variables clave para Navarra: población, articulación territorial, sistema productivo, dinámica social, valores y el cuadro geopolítico e institucional. Algunas de estas variables tienen una alta interrelación.

El escenario actual, presente, se define como un escenario de paradoja con efectos retrógrados, escenario tendencial que corresponde a que las cosas sigan como están, sin cambiarlas, algo así como "Navarra va bien" Si se observa en detalle este escenario, en base a las 5 variables definidas, se observa que desde el punto de vista de la articulación territorial, Navarra es una palmera sin oasis cuyo penacho se centra en Pamplona y su área metropolitana, con una densidad importante hacia el País Vasco, un tronco que corre en paralelo hacia la autopista A15 y las raíces se sitúan sobre los pueblos colindantes con el Valle del Ebro. Quedan espacios con poca actividad como es el caso de la montaña. El sistema productivo está basado en tres sectores tractores y una dinámica social que responde a una identidad de la que estamos muy orgullosos y que tiene dos elementos muy importantes: la sociedad es una reafirmación, pero también una contestación. ¿Tiene futuro esta articulación?.

Un segundo escenario se podría definir como "cambios tectónicos". Bajo este escenario, Navarra sigue ensimismada, complaciente consigo misma, se producen cambios que luego aflorarán y la población se deteriora. Desde el punto de vista de la articulación territorial se realizan propuestas inconexas, el sistema productivo se ve inmerso en cierta desorganización, el empresariado sigue haciendo lo mismo de la misma manera y la sociedad es poco receptiva a los cambios. Hay estabilidad y una dualidad entre preparados y no preparados. Desde el punto de vista institucional, el presente ahoga el futuro.

El tercer escenario vendría dado por una Navarra definida como "Espacio en proyecto", con alta capacidad de organización social, donde se pueden aplicar políticas desde el punto de vista demográfico, de educación, etc. En este escenario, Pamplona

sigue siendo el núcleo articulador, se da una concentración selectiva de actividades, la calidad de origen se mantiene y sigue valiendo, en definitiva, el esquema voluntarista en el que la comunidad trabaja hacía mayores cotas de productividad. Sin embargo, las instituciones pierden influencia en un contexto económico más débil y más dependiente.

El cuarto y último escenario sería una interpretación avanzada de la frase de la jota Navarra "Siempre p´adelante". Se da una transformación profunda, causada por una mezcla de innovación, aprendizaje, iniciativa, asociacionismo y voluntad de progreso en un mundo global y abierto. Se invierte la curva de envejecimiento de la población, se establece un nuevo orden educativo, hay una diseminación de actividades no selectivas, sistemas de innovación tecnológica, se da una reestructuración industrial importante, se ofrecen servicios de valor añadido... En definitiva, se da una reconfiguración de las relaciones donde las instituciones lideran el proceso.

