

GIPUZKOA 2020

LÍMITES Y OPORTUNIDADES

Dice Drucker, que la habilidad de un directivo consiste en saber explotar el talento de sus colaboradores al tiempo que soporta sus defectos. De alguna manera, se podría llegar a la misma conclusión en relación con la estrategia a seguir en el espacio físico y político de lo que llamamos Gipuzkoa, nuestra Provincia. Debemos ser capaces de lidiar con nuestras limitaciones y explotar nuestras cualidades, que indudablemente tenemos.

Siempre que se habla de estrategia hay que poner de relieve aquellos factores que actúan como cuellos de botella: esos bienes escasos que obligan a que todo lo demás gire en derredor suyo. Desde una perspectiva a largo plazo, la evolución social y económica de Gipuzkoa va a estar condicionada por ellas. Cualquiera que sea el punto de vista que utilicemos, los dos “***bienes escasos***” por excelencia de Gipuzkoa son

- la ***población***, que no crece y envejece
- el ***territorio***, que se encuentra muy cercano a su punto de saturación

Gipuzkoa es un país pequeño y lleno. Su “*traje*” se le ha quedado estrecho, y aunque en los últimos tiempos su población no ha crecido, y su economía lo ha hecho en mucha menor medida que en el pasado, los síntomas de agotamiento y saturación son perceptibles. No hay más que ver la cantidad de empresas guipuzcoanas que se trasladan fuera del territorio o los precios de la vivienda, que figuran entre los más altos de España.

Gipuzkoa se enfrenta a lo que pudiéramos llamar “***los límites del crecimiento***”, y habrá muchos a los que esto les parezca bien, incluidos bastantes economistas que se sienten preocupados por una sociedad de consumo que está amenazando los más básicos supuestos de continuidad. Estamos muy lejos de lo que ahora se llama desarrollo sostenible y hay que ser conscientes de que la sociedad, muy dispuesta a aceptar la retórica medioambiental, para nada ha asumido que presupone un cambio en los comportamientos diarios, en las pautas de consumo e incluso en los ratios de bienestar.

La nuestra sigue siendo la sociedad de expectativas crecientes que hemos creado y eso se manifiesta en cualquier aspecto de la vida. Le pedimos a la vida constantemente “*más de lo mismo*”, especialmente en todo lo que tiene que ver con el consumo y el bienestar social, como muestran nuestros salarios o pensiones, los más elevados de España. La sociedad guipuzcoana sigue pasando facturas que no anota en cuenta.

Le pedimos a la economía que siga creciendo indefinidamente, y aun así se las ve y se las desea para seguir a una sociedad cuya creatividad desarrolla todos los días nuevas demandas. Hasta ahora lo hemos conseguido, siquiera parcialmente, gracias a la revolución tecnológica y científica, a un manejo de la economía siempre en el filo de la navaja, y a un mundo que se abría y se ampliaba, que facilitaba los intercambios y fomentaba la competencia. Pero los techos del crecimiento están ahí, y la próxima generación será la primera que va a tener que elegir crudamente, ya sin retórica, entre ***más consumo o más medio ambiente***. No se puede pretender todo.

Esto nos obliga a diseñar estrategias que asuman o pongan remedio a estas limitaciones. Para ello contamos con el hecho de que el mundo está cambiando profundamente y genera nuevas ***oportunidades*** para seguir adelante y competir en un mundo abierto y cada vez más pequeño. Destacaremos sobre todo dos cuestiones

--la aparición de ***una nueva economía***, que facilitará enormemente la explotación del conocimiento

--la desaparición de fronteras y la creación de ***un gran espacio europeo***, en el que las regiones, y otros espacios aún más pequeños, pueden desarrollar un papel relevante y con mayor capacidad de decisión.

Aprovechar esas oportunidades requiere que la sociedad guipuzcoana sea capaz de establecer ***un nuevo diálogo*** entre los poderes públicos, hasta ahora omnipresentes y omnipotentes, y una sociedad civil que ha adquirido nueva vitalidad y más autonomía. Debemos aprender a trabajar de otra manera y repartirnos los papeles respectivos de manera más colegiada y democrática, como las mismas empresas han comenzado a hacer.

una población estancada

Desde hace veinte años, y de acuerdo con una tendencia claramente definida, la población guipuzcoana ha perdido vitalidad. De seguir así las cosas, dentro de veinte años, la población habrá descendido en un 20 %, y se situará en poco más de 500.000 personas.

La caída de la población, probablemente ***el hecho más significativo de los próximos 20 años***, va a plantear problemas muy graves como

- escasez de mano de obra
- quiebra del sistema de pensiones
- dificultades sociales de todo tipo

La cuestión demográfica es una fatal combinación de caída de la natalidad-- nuestras tasas de natalidad figuran entre las más bajas de Europa-- y alargamiento de la esperanza de vida, con lo que asistimos a un envejecimiento progresivo de la población. A ello podríamos añadir la amenaza y la oportunidad – es muy difícil saber a qué alternativa quedarse-- que supone la inmigración.

Es cierto también que con esta perspectiva podemos dar por terminada la era del ***paro estructural*** iniciada en 1975, una lacra social que ha durado más de 25 años. El paro ha supuesto una enorme pérdida de riqueza y de potencial de crecimiento. Gipuzkoa, la primera provincia española en renta per cápita, por lo menos entre los años cincuenta y setenta, ocupa hoy en día un puesto mediocre, en torno a la mitad de la tabla. Hace cincuenta años, la renta per cápita guipuzcoana superaba en un 60% la renta media española; hoy en día es apenas un 9% superior.

Pero el paro es síntoma y no causa; en este caso de la especialización de nuestra economía en sectores industriales tradicionales que a partir de los años setenta se enfrentan a una crisis de crecimiento y ponen de manifiesto su falta de competitividad. La transición de una economía cerrada a otra abierta, y de una industria especializada a una economía de servicios, no se ha hecho sin traumas pero puede darse por iniciada con relativo éxito. El futuro se avizora con confianza. Un buen ejemplo de ello es este Plan Gipuzkoa 2020.

A partir de los años noventa, la economía se recupera y sale adelante en medio de una debacle política de considerables proporciones, que no parece afectar en exceso a dicha recuperación. Es un dato positivo que la violencia no haya abortado la apertura de una etapa de crecimiento, lo que prueba que la violencia ha fracasado en su empeño, que la sociedad ha recuperado la iniciativa, que “**lo político**” no condiciona excesivamente “**lo económico**”, y que podemos asistir a dos ciclos diferenciados: uno, el económico, de reconstrucción y progreso; otro, el político, de estancamiento y división.

Nuestra economía se ha reconvertido y ha salido al mundo, aunque todavía le falta mucho para completar el proceso. Pero el camino es irreversible y se puede estar razonablemente seguro de que se completará. Un hito simbólico se habrá rebasado cuando las Exportaciones guipuzcoanas sean mayores que las ventas al mercado español. La capacidad para generar riqueza va a estar directa y proporcionalmente ligada con la internacionalización de nuestra economía.

Otro hito simbólico es que empiezan a faltar trabajadores industriales. A la falta de profesionales cualificados ha contribuido el desdén con que la sociedad y los poderes públicos han tratado la Formación Profesional. Gipuzkoa, que hace 20 años obtenía la mitad de su producto interior de la Industria, ve hoy cómo apenas rebasa la mitad de esa cifra. Así que la Agricultura y la Pesca, de la que nuestra sociedad ha vivido desde el Neolítico, y la Industria, que ha dominado nuestro modo de vida desde el siglo pasado, apenas representarán en este siglo una cuarta parte de la riqueza producida.

Esta va ser **una sociedad de servicios**, que ocupará al 70% de la población en el 2020, lo que, dicho sea de paso, puede tener un impacto favorable sobre la cuestión medioambiental. De ahora en adelante, Gipuzkoa se puede permitir el lujo de ser mucho más severo de lo que es actualmente en materias de protección y conservación frente a cualquier actividad agresiva o contaminante.

Los nuevos motores de la economía de este siglo tendrán que ver con las dos preocupaciones dominantes de una sociedad afluente: el Ocio y la Salud, o lo que es lo mismo, la manera de alargar la vida y dedicar una parte fundamental de la misma al consumo de entretenimiento masivo (no estoy seguro que lo que digo no sea una tremenda contradicción), como el Deporte, el Turismo, la cultura-espectáculo y otros. Es significativo el éxito que ha alcanzado toda forma de diversión que se ofrezca completa y envuelta, explicada y prefabricada, que no requiera esfuerzo ni indagación. Pero esto, que obedece a las consideraciones de una cultura de masas, abre también las puertas al disfrute

de la Naturaleza, el seguimiento del Arte y la Cultura más minoritaria, el turismo verde no gregario, la mejor gastronomía, el principal *atout* de Gipuzkoa. La sociedad muestra su segmentación.

Por otro lado, la investigación relacionada con la Salud, como la biotecnología, la medicina y los fármacos, se ha convertido en otro de los sectores dominantes, desbancando por mucho a aquellos que hace todavía veinte años eran los más importantes, como la siderurgia y los metales, la máquina-herramienta o los barcos. La economía que destruye, crea. Al tiempo que caen de sus pedestales las tecnologías y los mercados que hicieron la fortuna de regiones enteras, aparecen los sectores que van a definir el futuro.

De todas maneras, Gipuzkoa alcanzará mucho antes del 2020 ese pleno empleo que tan inalcanzable parecía hace poco tiempo. Pero lo hará por razones demográficas. Las tasas de paro siguen descendiendo debido a la caída de la población activa, un hecho al que no es ajeno el descenso de la natalidad que se inicia en los años ochenta. Pero para Gipuzkoa, como para cualquier otra sociedad, es esencial que la población activa no disminuya o no lo haga en exceso, entre otras razones para sostener el llamado estado del bienestar, un sistema de protección basado en una adecuada relación entre población activa y población total. Esta tasa sigue siendo hoy en día sorprendentemente baja lo que nos habla de problemas más difíciles de superar que el del paro.

De hecho, la tasa de paro actual—8,7%-- está muy cerca de la media comunitaria. Sin embargo, la tasa de actividad—relación entre activos y la población en edad de trabajar—es de sólo un 53,5%, cuando esta relación rebasa el 65% en bastantes países comunitarios (en USA, 75%). En realidad, la tasa de actividad masculina es del 65,3% pero la tasa de actividad femenina es de sólo un 42,7%, porcentaje bajísimo. Lo mismo sucede en relación al paro: la tasa de paro masculina es del 5,7%--práctico pleno empleo—mientras la tasa femenina es del 13%, más del doble.

Estos datos apoyan una sorprendente aseveración: no tenemos una renta per cápita baja, una de las más bajas de Europa, porque nuestra productividad sea mediocre sino porque la población ocupada es insuficiente. Un hecho que está relacionado con la crisis industrial que se produce a partir de 1975 y con el mercado de trabajo que padecemos, que han perjudicado directa y específicamente a dos colectivos muy vulnerables: los jóvenes y las mujeres. Dicho de otra manera: para crecer es más importante ampliar la base productiva que mejorar su rendimiento. Entre otras cosas, porque esto último es seguro que lo vamos a hacer mientras que lo primero es más dudoso.

Si las mujeres tuviesen la misma tasa de paro y de actividad que los hombres, la población ocupada se incrementaría en 65.000 personas, un 25% más, suficiente para rebasar ampliamente la renta media comunitaria de la que actualmente sólo alcanzamos el 93%. Uno de los objetivos más importantes del Plan para el 2020 debería consistir precisamente en esto: ***eleva la tasa de ocupación al 70%***.

Para que eso fuera posible, deberíamos ser capaces de movilizar ese gran reservorio de empleo que es el sexo femenino. ***La incorporación plena de la mujer al mundo del trabajo es la gran asignatura pendiente de nuestra sociedad y la solución a un gran número de problemas que una demografía declinante nos va a plantear.***

Por consiguiente, el envejecimiento de la población no tiene porqué suponer una crisis en el mercado de trabajo ni equivale necesariamente a un fuerte flujo inmigratorio, una solución tan fácil como conflictiva. Ahora bien, si realmente queremos evitar esa alternativa ***no nos podemos permitir el lujo de infrautilizar nuestra propia fuerza de trabajo.***

La crisis demográfica nos obliga a movilizar a toda la población activa, sin excepción, lo que hace referencia a

- ❖ la recuperación de los parados de larga duración
- ❖ el acceso de los jóvenes
- ❖ la incorporación de la mujer
- ❖ el reciclaje de los mayores de 45 años
- ❖ la adecuación entre la oferta y la demanda de trabajo

Lo que supone entre otras cosas

- ❖ el cuestionamiento de todo tipo de salarios sociales y prestaciones de paro indefinidas; hay que dejar de subvencionar a los parados para que no busquen trabajo
- ❖ el reciclaje profesional de todo tipo de colectivos, y la adecuación de la formación profesional y de la universidad al mundo real
- ❖ la utilización masiva de un contrato a tiempo parcial realmente válido, aspecto especialmente sensible si queremos facilitar el acceso de la mujer
- ❖ la extensión de la vida activa, incentivando el empleo de los mayores de 65 años y penalizando la prejubilación (justamente lo contrario de lo que se está haciendo)

Con todo ello, podríamos alcanzar el canon perfecto para un crecimiento sostenido y sostenible: un 70% de ocupación del que un 70% estaría dedicado a los Servicios. La fórmula ideal de una sociedad avanzada.

El trasfondo de todo el problema es, sin duda alguna, social: hay que mantener el máximo nivel de ocupación posible como única vía de financiar el sistema de bienestar que esta sociedad se ha otorgado a sí misma sin tener en cuenta que los supuestos sobre los que se apoyaba eran increíblemente frágiles y coyunturalmente vulnerables. Las pensiones no son coherentes ni con el número de años trabajados, ni con la edad de jubilación (que, en realidad, es de 62 años), ni con el peso relativo de la población activa. Todo lo cual hace inviable a la larga un sistema de reparto, en cualquier caso problemático en la medida en que supone que cada generación se hace cargo de las pensiones de la anterior.

Una demografía decreciente conspira contra un sistema de protección social que es considerado por todos como una conquista o un derecho irreversible. Hacerlo viable, además de las medidas tendentes a equilibrar la relación entre activos y población total, requerirá probablemente de otros planteamientos, los que se derivan de una gestión autónoma y parcialmente privada.

La necesidad de dedicar una parte creciente del Presupuesto a financiar pensiones—que podrían llegar a absorber hasta un 18% del PIB, bastante más del doble que el porcentaje actual—obligará a todos a ser prudentes a la hora de adquirir nuevos compromisos o mantener inalterados los antiguos; cuando menos habría que abordar un más que razonable traspaso desde ciertos capítulos de Educación a Sanidad. Lo mismo podríamos decir de las ayudas al desempleo (no habrá paro). Hay que elegir (en economía siempre hay que elegir). Y tener, al mismo tiempo muchos inmigrantes, muchos parados y muchos jubilados es incompatible con la realidad.

Un problema agravado por los aspectos *sanitarios* de la cuestión. En sólo cinco años, el número de ancianos con demencia senil acogidos en los centros guipuzcoanos se ha duplicado y supera ya el 40% del total. Es una perspectiva atemorizadora. Hay que ser conscientes de que el Estado no tiene ni la más remota posibilidad de hacer frente a lo que se le viene encima en relación al cuidado de los ancianos. Y como la familia, como unidad de convivencia intergeneracional, ha desaparecido, o está en trance de hacerlo....

No hay duda de que este problema nos debería llevar a cuestionar las prácticas médicas al uso porque no es de recibo la existencia de un virtuosismo médico

sin la contrapartida de una organización social que pueda asumir las consecuencias de una tecnología que puede seguir elevando la *esperanza de vida* de manera aparentemente indefinida--no menos de noventa años para el 2020--, para espanto no sólo de las autoridades sino de bastantes ciudadanos para quienes sobrevivirse a sí mismos no constituye una prioridad.

Se debería imponer un criterio parecido al del desarrollo sostenible. De la misma manera que la sociedad empieza a rechazar determinadas tecnologías que pueden elevar nuestra riqueza pero que son incompatibles con nuestro entorno, también debería hablarse de “*una vida sostenible*” donde la autonomía y la calidad de vida se sitúan por encima de la mera prolongación, sobre todo si es una prolongación dependiente. Es un signo de los tiempos que la sociedad haya suscitado, en mucha mayor medida que los poderes públicos, la cuestión de la eutanasia, tanto activa como pasiva. Con el testamento vital muchos quieren decidir responsablemente su personal *trade off* entre vivir y durar. Alargar la vida no es un valor en sí mismo.

Un importante tema relacionado con todo lo anterior es el de la *inmigración*. Una cuestión que tiene dos orígenes bien diferentes:

- ❖ el rechazo de nuestra sociedad a cierto tipo de empleos, como los de la construcción, la hostelería, la recogida de basuras, el cuidado de ancianos, el servicio doméstico, etc, lo que plantea un importante desajuste entre demanda y oferta de trabajo
- ❖ la existencia de movimientos migratorios desde sociedades empobrecidas hacia sociedades ricas como parte de una globalización que facilita los movimientos de capital pero también de población.

Según algunas estimaciones, Gipuzkoa debería incorporar no menos de 5.000 inmigrantes al año para hacer frente a la oferta de empleos que no cubre la población autóctona y sostener el nivel de población actual. Un problema de enorme magnitud, con todo lo que supone en cuanto a capacidad de integración, muy limitada en la práctica—e ilimitada verbalmente—problema que se suma a los ya existentes, en materia de vivienda, servicios sociales, educación, sanidad, etc., por no mencionar una complicada integración cultural que en Europa se empieza a entender como un problema sin solución.

Tan complicado que después de un periodo de considerar la inmigración como algo necesario y deseable, se empieza a pensar que convendría buscar soluciones endógenas. No parece lógico que teniendo grandes bolsas de paro—los parados de larga duración que viven profesionalmente del paro no bajarán de

unas 15.000 personas-- y colectivos con bajos niveles de actividad, mujeres principalmente, dependamos de una solución foránea tan problemática. O que, por lo menos, no intentemos minimizar su impacto.

España no tiene experiencia como tierra de acogida, y el porcentaje de extranjeros apenas llega, de momento, al 2% de la población total, a pesar de lo cual ya se han producido episodios racistas en Cataluña y Andalucía, donde la inmigración coexiste, con la mayor naturalidad del mundo, con altísimas tasas de paro. El Gobierno ha reconocido que en sólo dos años el número de inmigrantes oficiales pasará de 600.000 a dos millones. Cuando nos aproximemos a los porcentajes alcanzados en algunos países europeos como Alemania o Austria, en torno al 11%, las cosas pueden verse de forma muy diferente, tal vez como una solución que se ha convertido en problema.

Otras reacciones seguirán a esta. La primera va a ser la de canalizar la inmigración hacia los puestos de trabajo que realmente demandamos. Al fin y al cabo, nuestra propia experiencia como emigrantes, en Europa principalmente y hasta los años setenta, nos indica que los países receptores regulaban el proceso de la forma que más les convenía, y siempre con contratos de trabajo previos. Cuando se produjo la crisis del petróleo, España tenía un millón de emigrantes en Alemania; en menos de tres años esa cifra se redujo a la quinta parte. No hay que ser ingenuos: los movimientos migratorios se hacen a la medida de las necesidades del país receptor.

un problema de espacio

La geografía económica de una región o espacio se basa hoy en día en tres cuestiones fundamentales

- .la localización y los ejes de comunicaciones
- .la disponibilidad de mano de obra cualificada
- .la calidad de vida urbana y su oferta de servicios

En cuanto a lo primero, Gipuzkoa está en uno de los nudos de comunicaciones más importantes de Europa. Esta localización ha sido para nosotros muy importante en el pasado y lo es en el presente, y todavía lo sería en el futuro si hubiésemos podido convertirla en una plataforma logística, como ha hecho, sin ir más lejos, Alava. Como el hecho político es el mismo, hay que suponer que la diferencia estriba en la disponibilidad de suelo, que Álava tiene y Gipuzkoa no.

Como economía industrial, primero, y de servicios, después, Gipuzkoa ha padecido siempre de un grave problema espacial: no tiene sitio. Nuestra tasa de paro está ya en el mismo nivel que la media europea pero habríamos alcanzado hace tiempo el pleno empleo de haber sabido retener siquiera una parte de las empresas que se han marchado. Por tanto, nuestros problemas de espacio son fundamentales hasta el punto de condicionar casi todo lo demás. Incluido naturalmente el precio de la vivienda, la más cara de España, por encima incluso de Madrid y Barcelona. No olvidemos que tener suelo industrial y viviendas accesibles constituye el mejor sistema para mejorar la atractibilidad de un espacio económico. Por consiguiente, Gipuzkoa sigue perdiendo oportunidades al topar con *los límites espaciales del crecimiento*.

Gipuzkoa ha contemplado con indiferencia, si no con fatalismo, cómo se marchaban o no venían empresas por falta de suelo para su expansión, un proceso que en los últimos años ha cobrado nuevo dinamismo. Este es un país pequeño y de perfiles complicados que, además, por razones urbanísticas o de protección, se ha autoimpuesto limitaciones al uso urbano del escaso espacio disponible, que resulta ser al final un pequeñísimo porcentaje del total.

Hay por parte de arquitectos y urbanistas una curiosa obsesión por concentrar todo el desarrollo urbano y parte del industrial en lo que se suele conocer como *la trama urbana*, y se resisten a calificar espacios de la periferia, o lo hacen con mucho retraso, un hecho que favorece inequívocamente la especulación.

La Diputación ha actuado en este sentido con notable pereza y falta de iniciativa. Actualmente, el suelo industrial urbanizado es entre seis y diez veces más caro que el del territorio más cercano (Álava), hecho que no parece preocupar lo más mínimo a los responsables municipales o provinciales. Sin embargo, y dada la importancia que reviste la gestión del suelo, habría que buscar la manera de aprovechar mejor el espacio disponible, que es un bien escaso pero mucho más abundante de lo que se cree. Resulta imprescindible elaborar un *inventario*, realista y posibilista a la vez, del suelo potencial de que disponemos. Hay que conocer cuales son nuestros límites reales, físicos, y planear una ordenación territorial con mayor imaginación y sentimiento de urgencia, partiendo del hecho de que *los espacios naturales* deben ser debidamente protegidos. Pero todo lo demás debe ser considerado como *espacio urbano o urbanizable*.

Por ejemplo, convendría revisar la situación urbanística de la agricultura guipuzcoana, una agricultura marginal que apenas reúne unas 800 explotaciones viables (cuando desaparezcan las ayudas de Bruselas bastantes menos) y que

aporta poco más del 1% del PIB provincial. La mayor parte de lo que se conoce como sector primario es mera zona residencial con un aprovechamiento agrícola testimonial. A pesar de las quejas gremiales, que hablan de falta de espacio para desarrollar su actividad, se puede asegurar que la mitad de las praderas disponibles, y esto en un país cuya principal especialidad es la ganadería, están subutilizadas o mal explotadas. Terreno con vocación agrícola no sólo no falta sino que sobra. Lo que faltan son agricultores, una especie en trance de extinción. Pues bien, a pesar de ello existe una curiosa prevención a la hora de dar a los terrenos rurales un destino más útil.

Ante este panorama, no es de extrañar que la expansión de Gipuzkoa se esté produciendo fuera de la Provincia: en Vitoria y Villarreal para los empresarios del Alto Deba; en Alsasua y Salvatierra, como expansión del Goierri. Gipuzkoa sigue demostrando que su capacidad expansiva rebasa los límites del territorio. Lo que quiere decir que el futuro de muchos guipuzcoanos se desarrollará, como ha sido la nota común a lo largo de la historia, en otras latitudes.

Gipuzkoa sólo cuenta con dos posibles emplazamientos para ”prolongar” su ámbito de actuación: uno, que ya se viene utilizando desde hace tiempo, Álava; otro, que prácticamente no se ha utilizado y sin embargo resulta aún más apropiado: el famoso eje San Sebastián-- Baiona. Como las fronteras han empezado a desaparecer, y con ellas las barreras políticas y culturales que han hecho virtualmente imposible una comunicación fluida, hay que esperar que surja algo todavía más importante: un *territorio articulado* que defiende intereses comunes y comparte unos mismos objetivos.

De una manera u otra, para el año 2020 estará muy avanzado un proceso de federalización europeo, que irá definiendo una nueva geografía económica. Por ejemplo, disolviendo la cohesión entre regiones introducidas con calzador en un mismo Estado (el norte y el sur de Italia), o creando una comunidad de intereses entre regiones de diferentes Estados, particularmente en aquellas zonas que se han dado en llamar *regiones-bisagra*. Se tratará, sin duda, de un proceso lento y paulatino; las fronteras, ese símbolo de soberanía, no desaparecerán de repente. No hay que minusvalorar la capacidad defensiva de los entes administrativos para levantar barreras artificiales. Por no mencionar los reflejos culturales. Cuando una gran empresa guipuzcoana decidió trasladar una de sus plantas a Baiona, el hecho se interpretó casi como una fuga o una traición, en lugar de entenderlo como un hecho lógico y natural.

Pero hay que suponer que en el 2020, estos reflejos, hechos de historia y tradición, habrán empezado a disolverse. El corredor Baiona-- San Sebastián sería para Gipuzkoa una mejor apuesta que Álava por

- ❖ su calidad de vida urbana
- ❖ su combinación ocio-servicios-comercio-administración
- ❖ su conexión con Europa

pero, sobre todo, porque potenciaría el núcleo más importante y significativo de la Provincia, el que tiene como centro a San Sebastián, el único espacio que ha seguido aumentando población—un 5%-- en los últimos diez años mientras en todos los demás se reducía. Aún más importante que la población es, como veremos después, la concentración de los resortes más preciosos de cara a la nueva economía: centros de investigación, empresas de cuarta generación, parques tecnológicos, centros financieros, etc. Convertir este espacio en una importante ciudad de servicios, por cierto en abierta competencia con Bilbao, debe ser uno de los objetivos fundamentales del Plan.

unas barreras que caen

Hemos descrito Gipuzkoa como una población pequeña encerrada en un territorio aún más pequeño. Pero esas barreras físicas van a saltar en mil pedazos, aunque las fronteras políticas no lo hayan percibido. De hecho, ya hemos rebasado sus estrechos límites y adquirido una perspectiva europea.

Como se descubre con casi todos los cambios que transforman la faz de la humanidad, este proceso viene desde muy antiguo. Ha sido un largo camino y en él aparecen personajes como Marco Polo, Guttenberg o Adam Smith, o cambios sociales como los que condujeron a la revolución industrial, la ciencia, el colonialismo, etc. Un proceso de transformaciones tecnológicas y apertura de nuevos mercados, que odia las barreras, inventa sistemas de comunicación a distancia y crea los mecanismos financieros indispensables.

El mundo se está haciendo pequeño con la creación de un mercado universal—del que están ausentes todavía la mayor parte de los habitantes de este planeta—que crece sin parar y que, además, es imparable. Se podrán discutir algunos de

sus muy imperfectos mecanismos—los movimientos de capital, por ejemplo—o se llamará la atención sobre las políticas adoptadas en casos de crisis—la asiática de 1997—o se subrayará la necesidad de crear verdaderas instituciones supranacionales que controlen el proceso—el FMI y el Banco Mundial parecen rebasados en más de un sentido—pero el proceso no tiene vuelta atrás, entre otras razones porque carece de centro de decisión y de poder vertebrador.

El proceso ha crecido de tal manera que ha desbordado hace tiempo la posibilidad de que una nación, como los Estados Unidos, o una agrupación de naciones, como Europa, por muy importantes que sean, controlen una economía de dimensión mundial, que ha ido mucho más lejos de lo que se pensó cuando, después de la segunda guerra mundial, se crearon en Bretton Woods los primeros mecanismos para ordenar un comercio mundial en proceso de liberalización.

Conviene recordar que esto para nada representa el canto de difuntos para nuestro entorno cultural y administrativo más inmediato. Lo local y lo global coexistirán—para nada este es el tiempo de un internacionalismo sin raíces—en una combinación original y creativa. La búsqueda de señales de identidad, el sentimiento de pertenencia, pueden perfectamente convivir con una cultura que recibe influencias de todo el mundo. Nos movemos hacia un horizonte mestizo y hacia una cultura sincrética, hecha de múltiples aportaciones. Ciudadanos del mundo y seguidores de la Real Sociedad—nuestra máxima referencia cultural—no sentiremos que exista en ello ninguna contradicción.

Nuestra economía se sentirá mejor “*instalada*” si salimos del estrecho marco actual, del estado-nación, y caminamos hacia una Europa federada, que asumirá pronto grandes competencias, al menos las del ejército y la política exterior, la investigación tecnológica, las grandes comunicaciones, el medio ambiente, etc. Una Unión Europea no de 25 estados sino de 150 regiones o comunidades.

Gipuzkoa abandonó hace tiempo el viejo modelo de “*desarrollo hacia dentro*” que hizo del mercado español una baza segura. La pertenencia al Estado español no proporciona ya ningún impulso adicional. Sin necesidad de plantearnos un nuevo marco político o administrativo, ya estamos en Europa, nuestra nación. Juguemos a fondo esta apuesta y lo que ella representa. España es una referencia en trance de ser sustituida.

Con una moneda y una política monetaria compartidas, una plataforma comercial con barreras arancelarias comunes, en el seno de un espacio económico con plena libertad de movimientos para personas y capitales, los Estados actuales habrán perdido buena parte de su soberanía nacional. Aunque

se resistan a llevarlo hasta sus últimas consecuencias, la Unión borrará las barreras políticas creadas por las guerras y la historia, y esto es algo que nos concierne muy directamente como Provincia fronteriza que somos.

Más importante aún que la disolución de las fronteras físicas es la destrucción de otras barreras, esas que han tenido un éxito incuestionable en la tarea de mantenernos aislados. Han sido las barreras del idioma, la cultura, la raza, el color, la etnia. Han servido para que no hayamos podido conocernos, trabajar juntos, cooperar. Sobre todo, para que siguiéramos siendo “*vasos no comunicantes*”, que no podían compartir sus experiencias, y avanzar más deprisa, aplicando aquí lo que ya había funcionado allá.

Pero estas barreras empiezan a caer, y de ello se está encargando una tecnología conocida pero que sólo ahora está llegando a ser explotada con todas sus consecuencias: sirve para trasladar información, datos y conocimientos, de un lugar a otro, instantáneamente, como se dice ahora, “*en tiempo real*”. La combinación de la informática y las telecomunicaciones asegura que una gran cantidad de gente ya no está aislada en su lugar de trabajo o en su hogar.

El potencial de desarrollo de un país, de un espacio económico, se basa en su capacidad para competir, que es lo mismo que su capacidad para aprender. La **formación** ha adquirido una importancia primordial. El conocimiento y la información son ahora los factores de producción. La riqueza de los pueblos no se deriva ya de sus recursos naturales, lo que es una buena noticia para un país tan pobre como el nuestro, que hasta bien avanzado el siglo XIX figuraba en la cola de España en términos de renta.

Teilhard de Chardin explica en uno de sus libros que el ser humano comenzó a ser consciente de sí mismo cuando su cerebro alcanzó el tamaño y la complejidad suficiente. Un ser es tanto más inteligente cuantas más conexiones células cerebrales tiene. La complejidad devino en autoconciencia.

Teilhard de Chardin, y esto lo aseguraba hace más de cincuenta años, predijo que un fenómeno similar se produciría en el seno de nuestra sociedad. Si los seres humanos son capaces de poner en común sus experiencias, sus conocimientos, ello dará lugar a una conciencia universal. Internet es un atisbo de todo eso. La creatividad individual potenciada por la mancomunidad de pensamiento y acción que genera una realidad virtual.

Es cierto que la civilización lo venía de alguna manera haciendo desde siempre, incluso cuando se trataba de una cultura oral. Es lo que nos ha permitido avanzar: no tener que empezar en cada generación desde cero. Pero esta

capacidad para transformar experiencias y conocimientos en capital intelectual, no había existido nunca con este nivel de enriquecimiento mutuo.

Las sociedades avanzadas de hoy aprovechan las sinergias que surgen de un trabajo autónomo y múltiple, sin relaciones jerárquicas, independiente, --como comprueba cualquiera que conozca Internet, la Web no tiene dueño ni autoridad--en el que cada cual desarrolla una pequeña parcela que la sociedad sintetiza y aprovecha colectivamente. Esta es la **nueva economía**, una cultura todavía poco importante en términos económicos—sólo representa un 8% en los Estados Unidos y un 4% en Europa—pero cuya capacidad para abrir nuevas perspectivas a los sectores tradicionales tiene un valor inconmensurable. La nueva economía no entierra la antigua sino que la pone al día.

Los primeros en darse cuenta de las ventajas de esta nueva cultura han sido, naturalmente, las empresas, y desde una doble perspectiva: pueden ser más eficientes, en la medida en que ponen a disposición de los trabajadores, sin distinción de categorías, la información disponible para utilizarla conjuntamente. Pero sobre todo tienen que trabajar de otra manera. Porque trabajar en red y compartir información es completamente opuesto a cualquier tipo de estructura jerárquica y centralizada, que divide a las personas en dos clases: los que ejecutan y los que deciden. Los organigramas se han echado a temblar y han hecho desaparecer a multitud de jefes y jefecillos

Las empresas han comenzado a modificar sus normas de funcionamiento para tener en cuenta este cambio. El grupo se vuelve protagonista, busca sus propias soluciones, y deja de respetar lo que antes se llamaba la cadena del mando. La competencia es tan dura e inclemente que las empresas no pueden dedicar recursos humanos simplemente a controlar o dirigir: es demasiado caro y poco efectivo. Hay que buscar otras fórmulas. Por ejemplo, dar libertad para que fluya la información y se multipliquen los contactos; se rompen las barreras tanto internas (entre departamentos) como externas (con proveedores y clientes). Se confía en la gente y se fomenta su capacidad para autodirigirse.

Pero lo que está ocurriendo en el mundo de la empresa no tardará mucho en reproducirse en el conjunto de la sociedad, que va a salir de una etapa en que ha sido controlada férreamente para hacerse independiente del poder político. Una sociedad sin un poder dominante, sobre todo cuando el proceso rebasa las fronteras nacionales, y se vuelve, como se dice hoy en día, global. Algo que a los políticos les pone de los nervios. Con razón, porque ***van a tener que cambiar radicalmente los modos y maneras de entenderse con la sociedad.***

una administración dialogante

La irrupción de la nueva economía ha servido para poner de relieve las limitaciones de la Administración para dirigir el país y subraya la necesidad de implementar algo muy importante: ***un nuevo diálogo sector público—sociedad civil***. Esta debería ser una de las cuestiones fundamentales del Plan Gipuzkoa 2020. La relación entre la Administración y la sociedad civil debe dejar de ser un monólogo unidireccional—desde el poder hacia los ciudadanos-- y convertirse en un diálogo multidireccional, de todos con todos.

La Administración tiene que replantear sus estrategias en relación a la sociedad en la que aparece de manera omnipresente. Un nuevo ***New Deal*** para dirigir sin sustituir, para liderar pero a través de otros, para sumar iniciativas y generar una mayor creatividad. Cualquiera que sea el futuro, ya no se pueden hacer polos de desarrollo ni crear empresas por decreto. Con dinero, ayudas, desgravaciones, y demás herramientas tradicionales, no se desarrollan sectores de futuro ni siquiera se orienta la estrategia económica de un país.

El poder tiene que reconocer que la sociedad ha cambiado profundamente. Esta es una sociedad madura, o que, por lo menos, empieza a serlo, y reclama un trato diferente. Una sociedad con un alto nivel de bienestar, por lo menos en ese 70% de la misma que se ha constituido en clase media conservadora, a la que se dirigen los afectos de todos los partidos políticos que se disputan un centro mayoritario, capaz de valerse por sí misma en mucha mayor medida que hace 50 años, pero con una demanda de seguridad prácticamente insaciable, que aún necesita que la Administración le organice eso que se ha llamado el estado de bienestar, aunque sea incapaz de ponerle unas bases financieras sólidas. Y es que el Estado ya no mitiga la incertidumbre, mas bien la crea.

La sociedad actual necesita ***liderazgo*** tanto como la de ayer, pero ese liderazgo debe respetar otras normas de funcionamiento, más abiertas y democráticas, con un poder mucho más difuso, con iniciativas mucho más plurales. Para ello tiene que utilizar la incipiente capacidad de la sociedad para articularse, para auto-organizarse, capacidad que no es excesiva pero que existe, aunque siga llamando la atención la dependencia y el clientelismo de una sociedad civil, que se manifiesta hacia la Administración pidiendo siempre más, como el protagonista de Oliver Twist, cuando, al mismo tiempo, sabe que no debería

esperar de ella grandes cosas. Esta sociedad ha pagado y sigue pagando un precio muy alto por los cuarenta años de franquismo, un régimen que se dedicó con entusiasmo a inhibir la iniciativa social para funcionar al margen del poder.

No se explica de otra manera que una sociedad relativamente rica sea incapaz de sostener por sí misma y sin ayudas públicas a organizaciones tan fundamentales como las Cámaras de Comercio o los Sindicatos, y estas tengan que ser mantenidas con argucias presupuestarias –los planes de formación—, lo que no deja de ser vergonzoso para la sociedad civil que se aprovecha de ellas. Lo mismo podríamos decir de una variadísima gama de asociaciones con o sin fines de lucro. El colmo de esta dependencia son unas organizaciones que se autocalifican presuntuosamente de “*no gubernamentales*” y que, precisamente, aspiran a recibirlo todo del Gobierno.

Por tanto, estamos en *un estadio intermedio* de desarrollo de la sociedad civil, de la misma manera que la Administración se encuentra a la mitad de un camino inverso, el de vuelta hacia una dimensión más lógica, dos tendencias que caminan a una velocidad muy lenta. Al principio, se creía que Europa seguiría el mismo camino de los Estados Unidos donde la iniciativa privada ha sido capaz de promover por sí misma toda suerte de Universidades, Museos, Óperas o Centros de Investigación. Aquí es probable que eso no ocurra nunca con parecido vigor; en Europa hemos creado un Leviathán que ha absorbido toda la iniciativa, concentrado todos los recursos y tomado las riendas de cualquier causa; la sociedad se limita a pagar impuestos y esperar que le resuelvan todo.

Pero el Estado ha probado ser demasiado lento, burocrático y aislado. Una vez que ha perdido el monopolio de la iniciativa, la sociedad ha multiplicado la suya: empresas sin ánimo de lucro, asociaciones, centros de investigación y estudio, consorcios exportadores, clusters, etc. Es la superioridad de la economía de mercado sobre la planificación, un hecho que tiene su origen en su capacidad para recoger y procesar información. Un mercado no controlado por los operadores “*sabe más y reacciona antes*” que un monopolio o un ministerio. Integra multitud de pequeñas decisiones, de consumidores y productores, las procesa en forma de demandas y precios, y multiplica los centros de decisión, que se vuelven autónomos e independientes de cualquier visión preconcebida, de juicios de valor apriorísticos y de preferencias personales.

Las estrategias elaboradas desde el poder, por organismos especializados, aislados del público, han dejado de tener sentido. La necesidad de reaccionar sobre la marcha a los acontecimientos, y de integrar mucha información dispersa favorece la descentralización y la formación de una opinión autónoma

y no controlable. La creatividad se ha vuelto anónima, múltiple y no responde a reglas predecibles.

¿Qué hacer en estas circunstancias? Para empezar, convendría que la Administración hiciera menos de lo que hace, bastante menos. Todavía en el País Vasco, una mezcolanza mal definida de ayuntamientos, diputaciones y gobierno controla el 40% de la riqueza producida, lo que prueba que están sobredimensionados y no se han puesto al día. La política es necesaria, sin duda, pero es dudoso que se necesite tanta política (y tanta Administración). Tiene que empezar a liberar recursos y explicar a la sociedad que no es una especie de criada para todo. Se impone una redefinición de su papel. En realidad, y para casi todo, el sistema público debería ser la excepción y no la regla.

El sector público tiene que replegarse paulatinamente, y el mejor criterio para hacerlo es apoyarse en la distinción entre *financiación y ejecución*. El sector público puede entender que una determinada política es necesaria, definir sus contenidos, condiciones y recursos, aprobar los presupuestos necesarios pero no tiene porqué ocuparse de su implementación y ejecución. Algo no muy distinto de lo que los empresarios han hecho a lo largo de los últimos años con *la subcontratación*, la herramienta de gestión más importante en materia de mejora de la competitividad. Se apoya en un principio básico de la economía: la especialización y la división del trabajo. Las empresas subcontratan para *abaratar costes, no dispersar la atención y concentrarse en lo esencial*. Siguiendo este criterio, las empresas han “adelgazado” considerablemente.

El Estado se verá obligado a hacer lo mismo. Una vez definido el esquema y la financiación de un plan, política o programa, conviene poner su puesta en marcha en manos de estructuras especializadas, asociaciones privadas, o, incluso, de esas “*organizaciones no gubernamentales*” que mencionábamos antes. En realidad, a la Administración se le piden más cosas de las que es capaz de hacer y comenzará a abandonar, poco a poco, un sinnúmero de actividades que asumió en su tiempo, con la mejor voluntad del mundo y escasa fortuna.

El talento de la Administración en los próximos años consistirá en ser un catalizador que hace que otros hagan. Los ejemplos norteamericanos de reconstrucción económica y urbana que se desarrollaron en las ciudades industriales del norte de los Estados Unidos devastadas por las crisis siderúrgicas o navales—Pittsburg, Baltimore, Boston—en los que la iniciativa privada dirigió el proceso, con resultados mucho mejores que los nuestros, son un ejemplo que debemos en la medida de lo posible imitar.

Pero, ¿es eso posible?. Y si lo es, ¿dónde están los interlocutores sociales necesarios?. La pregunta es retórica porque no hay duda de que Gipuzkoa cuenta con una sociedad que ha puesto de manifiesto una gran iniciativa para articularse, una vocación grupal para entenderse y crear las organizaciones, privadas naturalmente, que necesita para su mejor desenvolvimiento. Este es sin duda uno de los *puntos fuertes* de la Provincia. Organizaciones como

- la Cámara de Comercio
- la Kutxa y la Caja Laboral
- tres universidades privadas (Mondragón, Ingenieros y EUTG)
- el Parque Tecnológico
- el mayor grupo empresarial (MC) y otras empresas de referencia
- seis Centros de Investigación
- los Clusters más significativos (máquina-herramienta, automoción)
- los Consorcios exportadores
- la inversión extranjera (Michelin, Aceralia)

En estas empresas y organizaciones está concentrado todo el *saber hacer* de la Provincia: todos los cuadros, la experiencia, la capacidad de gestión, la iniciativa, los medios financieros y humanos, y hasta la *estrategia*. Este es todo nuestro capital y de él tenemos que partir. La Administración guipuzcoana no puede tener otra idea de “*hacer país*” que no sea la que este conjunto de organizaciones determine en función de lo que este país es capaz o no de hacer. Si se quiere servir a Gipuzkoa, hay que ayudar a que este conjunto de organizaciones funcione.

Uno de los símbolos de nuestro tiempo ha llegado a ser eso de “*trabajar en red*”. La economía se desarrolla en unidades altamente especializadas, que han dado con nichos de mercado significativos, pero que utilizan todos los recursos del sistema, y los articulan dándoles un sentido. Así debería trabajar este grupo. La Administración tiene que hacer lo mismo.

El proceso de toma de decisiones y la elección de las variantes estratégicas más significativas sólo puede extraerse de un diálogo fructífero, abierto y franco entre Administración y todo eso que antes se conocía como “*las fuerzas vivas*” de la Provincia.

Se terminaron los tiempos en los que la Administración, prácticamente sin oír a nadie, decidía lo que había que hacer y lo ejecutaba por sí mismo. Hoy lo que la Administración tiene que hacer es escuchar (y apoyar lo que hacen otros). La Administración solo debe pretender crear el caldo de cultivo para que la iniciativa de la sociedad se pueda expresar.

Con la política y la administración empieza a suceder lo mismo que ocurrió con la Iglesia hace 400 años: que una parte de la sociedad se ha vuelto lo suficiente madura como para tratar de arreglárselas por su cuenta. Un proceso de laicización por el que se abandona una tutela y se adquiere autonomía propia. Con gran escándalo de quienes creen que es la política y no el mercado quien tiene que decir la última palabra. El problema es que es incapaz de hacerlo: ya no está en el centro donde se deciden las cosas. Lo que ocurre mas bien es que tal centro de decisiones no existe.

Esta reflexión puede parecer gratuita si tenemos en cuenta las circunstancias que vivimos y que han dado origen a todo lo contrario: una inflación de la política y la administración. En realidad, no hay tal contradicción. El sobredimensionamiento público ha puesto en evidencia su radical inadecuación, su incapacidad para hacer frente a los monumentales retos que se ha puesto a sí mismo, y en los que, uno a uno, empieza fracasar: pensiones y salud son los más evidentes pero hay una larga lista: educación, seguridad, medio ambiente, etc.

No podía ser de otra manera. Los modos de hacer política siguen siendo los mismos de hace 25 años. La Administración se habituó a concentrar todas las capacidades administrativas y todas las competencias legales, y además se preocupó muy mucho de que otros no las tuvieran. Eso, que puede parecer lógico con el ejército o las relaciones exteriores, empieza a no serlo en multitud de otros campos, empezando por el más importante de todos en este momento, el de *la gestión del cambio*.

La política, entendida como *el arte de hacer que las cosas sucedan*, se había considerado siempre como una actuación desde el poder, desde arriba; a partir de ahora, debería ser horizontal. Ha sido siempre una gestión dirigida y dirigista; debería ser democrática y participativa. La gestión de gobierno se

entendió como un fenómeno firmemente centralizado, cuando debería ser plural, como una intervención, cuando sería mejor que fuera una colaboración, y como un plan rígido, cuando debería ser flexible.

La Administración no parece en condiciones de seguir siendo en solitario el eje vertebrador del país. Mientras se hace más pequeña, tiene que aprender a ser más discreta, a dar menos y pedir menos, a no tener el protagonismo—mas que nada para evitar que los ciudadanos saquen la falsa impresión de que pueden dejar la solución de todos sus problemas en manos de algún ente público—y empezar a pensar de que está para ayudar, especialmente al que se ayuda a sí mismo. La Administración tiene que ser capaz de catalizar sus inquietudes, detectar los proyectos que merecen la pena y proponer fórmulas de complicidad con los administrados. Ninguna política puede funcionar sin *un consenso previo*.

En resumen, es posible que los retos que tenemos ante nosotros sean los mismos de siempre, pero los tendremos que abordar de manera diferente. Retos como los de

- ❖ encontrar la manera de subirnos al tren de la nueva economía y utilizar la gestión del conocimiento para reinventar una sociedad sostenible
- ❖ administrar imaginativamente un espacio saturado—pero mucho más amplio del que creemos-- y encontrar las soluciones políticas adecuadas para convertir el territorio Baiona—San Sebastián en una gran ciudad de servicios en el seno de una Europa federada
- ❖ enfrentarnos al envejecimiento de la sociedad y a la caída de la población—nuestro primer problema social--, minimizando el impacto de la inmigración y aumentando significativamente nuestra población activa por medio de la incorporación de la mujer

La solución a estos retos depende de la iniciativa social. Para ello, la Administración necesita, hoy más que nunca, interlocutores solventes. No debemos dudar que Gipuzkoa los tiene.

Dipu B

Antxon Perez de Calleja, junio 2001