

ANALES

1993 -

REAL SOCIEDAD DE AMIGOS DEL PAÍS



VALENCIA, JULIO 1995

Edita: Real Sociedad Económica de Amigos del País
Valencia, diciembre 1995

Depósito legal: V. 5.040 - 1995

Artes Gráficas Soler, S. A. - Valencia

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
Informe del Director, 1993	9
Informe del Director, 1994	13
Informe del Secretario General, 1993	17
Informe del Secretario General, 1994	21
Junta de Gobierno	25
Relación de Socios	27
CONFERENCIAS Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN 1993 y 1994	
<i>Dirección Estratégica en las Organizaciones Multinacionales</i>	35
David W. Thursfield, Director de Operaciones de Ford Europa	
<i>La Dirección Estratégica en las Grandes Organizaciones</i>	55
Joaquín Moya-Angeler, Presidente de IBM España	
<i>Inteligencia Artificial e Inteligencia Humana</i>	69
Luis Puelles, Catedrático de Anatomía	
José Sánchez Cánovas, Catedrático de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico	
Pedro Albertos, Catedrático de Ingeniería de Sistemas y Automática	
<i>Dirección Estratégica en las PYMES Valencianas</i>	95
Álvaro Faubel Frauendorff, Consejero Delegado de Natra, S. A.	
José María Carrillo de Albornoz, Presidente de Industrias M. Blobis, S. A. L.	
Ramón Cerdá Garrido, Presidente de la Feria Muestrario Internacional de Valencia	
<i>Sistemas Expertos en Tiempo Real</i>	113
Alfons Crespo Lorente, Catedrático de Arquitectura y Tecnología de Computadores	

	<u>Pág.</u>
<i>Dirección Estratégica en el Sector Bancario</i>	115
Alfredo Sáenz Abad, Vice-Presidente Primero del Banco Bilbao-Vizcaya	
<i>Sistemas Expertos en la Aplicación de Gestión de Recursos Humanos</i>	135
José Luis Becerril Gascó, Director del Instituto de Ingeniería del Conocimiento, Universidad Autónoma de Madrid	
<i>Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica</i>	137
Eduardo Bueno Campos, Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid	
Juan Ignacio Dalmau Porta, Catedrático de la Universidad Politécnica de Valencia	
Juan José Renau Piqueras, Catedrático de la Universidad de Valencia	
<i>Sistemas Expertos: Aprendizaje basado en casos</i>	161
Ramón López de Mántaras, Profesor de Investigación del CSIC	
<i>El Consejo Económico y Social y la Articulación de la Participación Social</i>	163
Federico Durán López, Presidente del Consejo Económico y Social	
<i>VII Festival Internacional de Orquestas Juveniles</i>	183
<i>Dirección Estratégica en la Modernización de la Sanidad</i>	185
Luis Bohígas Santasusagna, Director de la Fundación Avedis Donabedian	
José Berea Tejeiro, Ex-Secretario de Estado para la Seguridad Social	
Joaquín Colomer Sala, Conseller de Sanidad y Consumo	
<i>El Futuro de la Sanidad en España. Presentación del Informe DELPHI ..</i>	187
Vicente Caballer Mellado, Universidad Politécnica de Valencia	
Francisco Javier Ayape Amigot, Servicio Gallego de Salud	
Elena Sánchez Ruano, Universidad Politécnica de Valencia	
David Vivas Consuelo, Universidad Politécnica de Valencia	
<i>Joan Fuster a Sueca [Patrocinador]</i>	207
<i>Homenaje a Juan Vilanova y Piera (1883-1993)</i>	209
Geología, Paleontología y Prehistoria en el siglo XIX	
<i>Situación y Perspectivas del Campo Valenciano</i>	229
José M. ^a Coll Comín, Conseller de Agricultura y Pesca	
<i>Cena Homenaje a Joaquín Maldonado Almenar y Vicent Ventura Beltrán</i>	253
<i>La Dirección Estratégica en el Sector de la Educación</i>	273
Joan Romero González, Conseller de Educación y Ciencia	
<i>La Financiación de las Ciudades: Financiación del Crecimiento</i>	275
Andrés García de la Riva Sanchiz	

	<u>Pág.</u>
<i>La Dirección Estratégica en las Entidades Financieras</i>	293
Emilio Tortosa Cosme, Director General de Bancaixa	
<i>Estrategias de Calidad Total: La experiencia de Ford España, S. A.</i>	313
Francisco Muñoz Navarro, Gerente de Calidad de Ford-España, S. A.	
<i>El Cáncer de Mama: el oncogén erbA</i>	327
Alberto Muñoz Terol, Premio de Investigación Jaime I, 1993	
<i>Homenaje a la Familia López-Chavarrí: Figuras de la Historia Musical Valenciana</i>	335
Rafael Díaz Gómez, Licenciado en Musicología, Universidad de Oviedo Vicente Galbis López, Licenciado en Musicología, Universidad de Oviedo	
<i>L'Historiador Roc Chabàs i els Arxius</i>	361
Josepa Cortès Escrivà, Universitat de València Mateu Rodrigo Lizondo, Universitat de València Ramón Fita Revert, Catedral de València	
<i>Estrategias de Calidad Total: La experiencia de IBM</i>	363
Abelardo Rubio López, Director de Calidad de IBM España, S. A.	
<i>VIII Festival Internacional d'Orquestres Juvenils</i>	365
<i>Satélites-Televisión-Información</i>	367
Agustín Remesal Pérez, Responsable de Hispavisión	
<i>Medios de Comunicación, Sociedad y Democracia</i>	379
Ignacio Ramonet, Director de <i>Le Monde Diplomatique</i>	
<i>La Gestión de Calidad Total en las PYMES Valencianas</i>	395
Jesús Nicolau, Presidente del Centro para la Promoción de la Calidad Total de la Comunidad Valenciana Carlos Pérez, Director General de MB España, S. A. Alfonso Zamorano, Gerente de Transportes La Guipuzcoana	
RELACIÓN DE PUBLICACIONES DE LA "REAL SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS DE VALENCIA" (1975-1995)	397

INFORME DEL DIRECTOR

1 9 9 3

EN una situación como la actual, que se produce cerca del fin del milenio y en la que de forma reiterada, sólo oímos hablar de crisis, austeridad, recesión, paro, pobreza, moderación, palabras que nos sobrecogen por las dificultades que proyectan, es obvio que nos remiten de inmediato a una etapa de grandes dificultades.

En esta situación, que yo me atrevería a definir como de “gran desconcierto universal”, en todos los órdenes de la vida: social, político, económico, cultural, etc., no caben los discursos triunfalistas ni elocuentes, sino la reflexión serena y el trabajo intenso, para poder salir lo mejor librados posible, como sociedad y como individuos, de esta profunda recesión.

No es momento de discursos pero sin embargo y en mi opinión, sí que es momento ¿por qué no?, para crear, para proyectar, para formular nuevas estrategias de actuación, para dar origen a nuevas iniciativas que nos permitan afrontar mejor el futuro, porque como todos sabemos, hoy ni el futuro es lo que era. Antes, podíamos predecir el futuro, con sólo proyectar el presente, pero hoy no es posible. Para mí, “EL FUTURO HAY QUE INVENTARLO CADA DÍA” y ello exige un mayor esfuerzo y más imaginación, especialmente para que este futuro, sea más esperanzador para todos y no sólo para unos pocos.

Debemos profundizar en la democracia y en la autonomía, como indica el artículo 2.º de nuestros Estatutos y también, aunque a alguien le pueda sonar a cursi, a estimular la práctica de la virtud y a promover la ilustración general y la riqueza pública como indica el artículo 1.º de los Estatutos, por supuesto interpretando ambos artículos a la luz del contexto actual, finales del siglo XX, pero para ello se hace necesario, como estamos practicando, desarrollar una actividad, que esté en línea con ese gran objetivo o idea fuerza de la Económica, que es la participación en el proyecto de la Modernización de la Sociedad Valenciana.

En este sentido estamos trabajando y con la escasez de recursos de que disponemos, desarrollando las actividades que el Secretario nos ha resumido en sus palabras.

Creo que para los medios de que disponemos, estamos realizando un importante esfuerzo de contribución a inventar nuestro futuro.

Quisiera transmitirlos la ilusión y el orgullo que siento de pertenecer a esta Sociedad, por muchas razones, por su historia, por sus realizaciones, por el espíritu fundacional que la animó en su Constitución y que hoy 217 años después, sigue siendo una Entidad Venerable pero también actual e inserta en nuestro final de siglo y que se anticipa a otras Organizaciones, quiero recordaros que en 1987 desarrollamos un ciclo de conferencias sobre “Los profesionales y su incorporación a la Europa Comunitaria”, preocupación que hoy seis años después están desarrollando distintas organizaciones: Administración Autónoma Universitarias y Profesionales.

En la Económica, estamos tratando pues, temas de vanguardia tales como: “Europa en el umbral del siglo XXI”, “Medio ambiente y límites al crecimiento”, “Inteligencia artificial y sistemas Expertos”, “La dirección estratégica ante la modernización de las organizaciones”, “Investigación en ciencias de la vida”, etcétera.

En este sentido y en ocasiones, hay que hacer memoria y recordar, la cantidad de “organizaciones”, que a lo largo de los últimos 20 años se han creado (Entidades culturales, Partidos políticos, Asociaciones de todo tipo, etc.) que nacieron y desaparecieron, algunas de ellas sin dejar ninguna huella, sin embargo, la Económica, sigue viva y con un buen pulso, para la edad que tiene.

En otros países, una Entidad como la nuestra sería un tesoro, un patrimonio, a mantener, que sólo por lo que ha sido, merecería una atención preferente, si en nuestro caso, sigue con actividad, el mérito es mayor y lo único que os pide el que os dirige la palabra, en estos momentos, es que os encariñéis con la Económica, lo demás, estoy seguro, vendrá como consecuencia. Me refiero a vuestra participación, más decidida, en los trabajos que estamos llevando a cabo.

Sinceramente, creo que merece la pena que apostemos por esta Entidad.

Pero todo ello y a mi entender, no es suficiente. Es una venerable Entidad que además de llevar a cabo esta actividad, debe solidarizarse con los que sufren, enténdase: parados, enfermos de sida, drogodependientes, pobres, marginados, habitantes de países en guerra, etc. En definitiva, creo y especialmente por los momentos que vivimos, debemos trabajar contra todo tipo de marginación social y dar nuestro apoyo a iniciativas que vayan en esta dirección.

Es muy importante y lo estamos constatando día a día, que *Las organizaciones son lo que sus mujeres y hombres quieren que sean* pero también es indiscutible, que a pesar de que éstos quieran, si la dirección de dichas organizaciones no está por la labor y su sistema de dirección no es el que corresponde y por tanto, su gestión es deficiente, los resultados no serán los esperados.

Es una preocupación de la Económica, el que las organizaciones, entendidas en sentido amplio: Empresas, Entidades culturales, Administraciones públicas, Partidos políticos, Hospitales, etc. y consideradas como distintas for-

mas de organización humana, que se desarrollan en Valencia, estén bien dirigidas, porque *a veces no se es consciente de la gran responsabilidad del que dirige* y los fracasos de muchas de estas organizaciones, se deben en muchísimos casos, a una dirección deficiente.

De ahí el éxito que está teniendo el ciclo dedicado a la “Dirección estratégica para la modernización de las organizaciones”.

Con todo ello estoy dando fe de que la actividad que estamos desarrollando es actual, de vanguardia y útil.

No os voy a hablar de la actividad a desarrollar en el próximo año 1994, porque aunque va a ser interesante no os quiero cansar, sin embargo, sí quiero hablaros, de una iniciativa, que nos va a permitir reunirnos una vez más cada año y que será un poco más atractiva de lo que suelen ser estas Asambleas Generales y se trata de lo siguiente:

Anualmente vamos a celebrar, durante el mes de enero o febrero una cena homenaje a alguna persona que nosotros consideremos le corresponde. Esta cena se institucionalizará y repetirá todos los años. *Será la cena de la Económica, con o sin homenaje.*

Pero este año sí que tenemos homenajeados.

Se trata de dos personas ilustres y socios de la Económica que se merecen un digno homenaje y la asistencia de todos los socios al mismo, que se celebrará el próximo día 4 de febrero en el Hotel Astoria.

Los homenajeados seran: D. Joaquín Maldonado Almenar y D. Vicent Ventura Beltrán.

Os invito a todos a asistir a un homenaje digno para dos personas ilustres y que han hecho mucho por Valencia y por dejarnos un futuro mejor a los valencianos.

Como podéis imaginar lo que pretendo es que tengamos varios días al año para reunirnos y pensar conjuntamente en construir ese futuro mejor para todos los valencianos, siguiendo el ejemplo de los homenajeados.

No quiero que se me olvide, pediros como hago todos los años, vuestra participación en las actividades de la Económica y vuestra aportación entusiasta, en ideas proyectos o iniciativas, para que cada vez sea de mayor calidad, lo que hagamos.

En cuanto a críticas, las que estiméis oportunas pero las preferiría con un precio a cambio, el de vuestro trabajo.

Aquí viene a cuento, aquella frase que sabéis suelo utilizar para estos casos: *“por favor, no lo diga, hágalo”.*

Para acabar, reiteraros la idea fuerza o central de mi intervención de hoy: *La RSEAPV, es una Entidad a la vez venerable y joven que necesita del cariño y la admiración de todos los valencianos, pero especialmente de sus socios.*

Encariñémonos con esta Sociedad, tiene historia y si todos nos lo proponemos, un buen futuro.

INFORME DEL DIRECTOR

1 9 9 4

SITUADOS ya al final de 1994, tenemos que reconocer, lamentablemente, que a nivel mundial la situación es la misma, o quizá más grave que en años anteriores y que cerca ya del fin del milenio, está emergiendo un nuevo orden internacional que al no haber hecho todavía su aparición de forma definida, tiene a toda la Humanidad, en esa situación agobiante, de desconcierto universal.

Seguimos inmersos en una grave crisis económica internacional y aunque se atisba una recuperación, tímida para unos y sólida para otros, lo cierto es, que todavía no se perciben nítidamente, los efectos de la misma.

El poder político bi-polar, que durante años y años dominó el mundo, este planeta, se quiebra a partir de 1989 con la caída del muro de Berlín y posterior desintegración de la URSS.

Estamos asistiendo pues, al alumbramiento de una nueva civilización o como mínimo de una nueva Revolución, no focalizada en una zona geográfica concreta, como las Revoluciones francesa o rusa, que supusieron una convulsión social, un corte radical en el funcionamiento de la sociedad, sino que estamos asistiendo, a un cambio similar a la Revolución industrial del siglo XVIII cuyos orígenes hay que buscarlos en la transformación social por supuesto, pero también y de forma interactiva en los avances científicos y tecnológicos que están destruyendo la arquitectura socio-económica que ha caracterizado a esta época que agoniza.

En esta situación, también *el concepto de Poder está bajo sospecha y redefinición en todo el mundo.* ¿Se está alumbrando un Gobierno planetario? ¿Quién debe dirigir globalmente este planeta? ¿Se puede dirigir la Aldea global con el Poder tan fragmentado?

El Poder cada día más, está en manos de los que poseen a la vez, simultáneamente, los medios económicos y los medios de comunicación, aseveraba recientemente en una conferencia en la Económica, el Director de Le Monde Diplomatic y es cierto, véase recientemente el éxito electoral de Berlusconi, al margen de todos los problemas que pueda tener en el futuro, pero se comprueba

que todos los grupos financieros más potentes a nivel mundial, iniciaron hace pocos años una vertiginosa *carrera para controlar las comunicaciones*.

La Información es Poder, pero también es un riesgo para el Poder, sobre todo si la información se conoce.

Estas afirmaciones quedan corroboradas por la actuación de Al Gore, Vice-Presidente de EE.UU., promotor de las super-autopistas de la información que intenta sentar las bases legales, para la apertura del mercado más importante y lucrativo del siglo XXI. La conexión de todos los televisores, ordenadores y bases de datos de su País en una gigantesca infraestructura de información nacional será un nuevo El Dorado, prioridad nacional de la Administración Clinton, cuyo coste será superior al de cien vuelos tripulados al planeta Marte.

Todo lo dicho para llegar a definir esquemáticamente, el perfil de la Sociedad actual. Un mundo más pequeño o si se quiere con puntos geográficos más próximos, debido al enorme avance científico-técnico; en el que la solidaridad no es un valor muypreciado, frente al dinero que en la escala actual de valores pasa a ocupar un lugar preeminente; un mundo embarcado hacia un destino mucho más desconocido que en épocas anteriores, con un Poder político universalmente desacreditado y bajo sospecha, en el que el ángulo de la cámara fotográfica o del televisor, es el que determina la prioridad política, antes incluso que los propios Parlamentos y los Ejecutivos de distintos países.

Cuando intento definir este perfil global de Sociedad, por supuesto estoy pensando también en nuestro país, España y por supuesto en Valencia, en donde quizás, ese perfil, tendría algunos rasgos específicos que le identificarían tales como: la envidia, que viene a ser como el deporte nacional; la chapuza o el desprecio por el trabajo bien hecho; el ruido y la vulgaridad, frente a la labor callada y rigurosa, etc., aunque estos defectos con el paso del tiempo se suavizan, como está ocurriendo aquí, a base de esfuerzo y sobre todo, de elevación del nivel cultural de los ciudadanos, tareas en las que la Económica de Amigos del País ha puesto, desde siempre, su máximo empeño.

De todas formas, hay que seguir cambiando y mejorando este perfil social que ni nos gusta ni nos beneficia.

La vía para el cambio, es la Modernización y el Progreso social permanente. Única forma, en mi opinión, para acabar con nuestros desequilibrios sociales e incluso para paliar, el problema más grave que tiene la Sociedad española en general y la valenciana en particular: el Paro.

En este orden de cosas la Económica Valenciana de Amigos del País quiere seguir siendo esa Venerable entidad cultural, cuyos 218 años de existencia, la convierten en la más antigua de todas las que existen en la Comunidad Valenciana, pero al mismo tiempo quiere ser joven y desarrollar mucha actividad, *centrándose en temas de interés para los valencianos y sobre todo de actualidad y de vanguardia, para que la Económica siga siendo ese "Centro de comunicación social" o ese "Foro de opinión" que queremos todos los socios.*

La Económica de Amigos del País de Valencia va afianzando sus pasos, progresivamente, sin prisas, consolidando su actuación, por eso, hoy *somos una*

Organización, que en tiempos tan difíciles, permanece, que ya es decir, frente a otras que han nacido en los últimos años y ya han desaparecido, pero no sólo permanece, sino que en la actualidad, es conocida en medios científicos, empresariales, políticos, académicos, culturales, etc., y lo digo, sin sentir ningún tipo de rubor.

Por todas estas razones y siguiendo las directrices que emanan de la Estrategia general 1992-1995, estamos desarrollando la actividad que os ha leído en su informe, el Secretario General.

Para la Económica, el ejercicio 1994 que ahora finaliza se ha distinguido por abordar temas de historia, de investigación científica, de administración pública, de música, de empresas, etc., pero si tuviéramos que hacer alguna mención especial, sobre el trabajo de este año, sin lugar a dudas, habría que destacar la actividad llevada a cabo a través del ciclo, *“La Dirección estratégica ante la modernización de las organizaciones”*.

Ha sido un ciclo que se ha convertido en el eje central de nuestra actividad, a lo largo de estos dos últimos años y que nos ha permitido *participar*, modestamente, *en ese apasionante proyecto de Modernización y Progreso de la Sociedad valenciana*, al explicar teórica y prácticamente por personas competentes, el modelo de dirección que se está aplicando actualmente en las Organizaciones de vanguardia y que desarrollan su actividad con éxito, independientemente de que sea una empresa privada, industrial o de servicios, o la Administración pública.

En este ciclo han participado Empresarios y Profesionales en puestos directivos de máxima responsabilidad, tanto de empresas multinacionales, como de empresas medianas y pequeñas, que expusieron sus experiencias en sus intervenciones. Igualmente se dedicó atención a los fundamentos teóricos de este modelo de dirección, con la participación de varios catedráticos de universidad del área de Dirección y Organización de empresas. También se contempló este modelo de dirección aplicado a la Administración pública, para lo que se contó con las intervenciones de varios Consellers de la Generalitat Valenciana.

La parte final de este ciclo se ha dedicado a hablar de la misión última de la Dirección estratégica, que consiste en conseguir la “Calidad total” en el funcionamiento de las organizaciones.

Todo el ciclo se ha distinguido, por la alta cualificación de las intervenciones y por la elevada asistencia a todos y cada uno de los actos organizados.

El ciclo ha sido dirigido desde un principio por nuestro Vice-Director, D. Antonio Montañana, con el que he tenido el honor de colaborar y al que quiero agradecer públicamente, no sólo el esfuerzo e inteligencia volcados en el desarrollo de este ciclo, sino también, su dedicación desinteresada a la Económica de Amigos del País de Valencia, durante los últimos años.

Llegados a este punto del informe, quisiera traer al recuerdo de una forma entrañable a un socio de la Económica que no se encuentra entre nosotros.

Todos sabéis que me estoy refiriendo a nuestro buen amigo VICENT VERA, persona activísima con dos conocidas pasiones, *Sueca*, su ciudad natal, de la

que fue Alcalde y *la Música*. Fue Director del Área de Música de la Generalitat Valenciana y Vice-Presidente de la Federación valenciana de bandas de música, pero sobre todo y en este acto quiero recordarlo por la activa participación, totalmente desinteresada, en el área de música de nuestra Sociedad Económica: en conciertos, incorporando a la Económica en distintos Actos y organizaciones musicales que hasta entonces no habíamos estado presentes, como por ejemplo, el Certamen internacional de Orquestas juveniles, etc.

Por todo ello he querido recordarle en este día y agradecerle públicamente y a título póstumo, su participación-dedicación a nuestra Económica.

Deseo dar las gracias a todos los miembros de la Junta de Gobierno, que ahora ve expirar su mandato, por su participación en las actividades desarrolladas a lo largo de estos últimos años.

A ellos corresponde el mérito de lo que se haya hecho bien.

Quisiera terminar mis palabras, agradeciendo la sensibilidad y generosidad demostrada por Bancaixa ante las peticiones o sugerencias que les hemos formulado, destacando la cesión de uso que han hecho del piso situado en c/ Navellos, para que instalemos allí nuestra Biblioteca, solucionando de esta forma un problema que teníamos hace algunos años.

Este comportamiento ennoblece a los órganos de gobierno, al equipo directivo y en definitiva a toda la Entidad financiera y viene a ser una demostración de las buenas relaciones entre Bancaixa y su Entidad fundadora, la Económica de Amigos del País.

Muchas gracias a todos por vuestra atención.

INFORME DEL SECRETARIO GENERAL

1 9 9 3

DE acuerdo con lo preceptuado en los Estatutos y lo dispuesto en el Artículo 18 del Reglamento de nuestra Sociedad, les presento a Vds., para su aprobación, si procede, el informe de las actividades desarrolladas por la Económica de Amigos del País a lo largo del presente ejercicio.

1. ACTOS CELEBRADOS EN 1993

Día 19 de enero: Iniciamos el ciclo de conferencias sobre Dirección Estratégica ante la Modernización de las Organizaciones, interviniendo como ponente D. David W. Thursfield (Director de Operaciones de Ford Europa), para hablarnos de la “Dirección Estratégica en las Organizaciones Multinacionales”.

Día 9 de febrero: El Presidente de IBM España, D. Joaquín Moya-Angeler, nos habló en su conferencia de la “Dirección Estratégica en las Grandes Organizaciones”.

Día 2 de marzo: Organizamos una Mesa Redonda para presentar el nuevo ciclo de conferencias sobre “Inteligencia Artificial y Sistemas Expertos”, interviniendo como ponentes: D. Luis Puelles (Catedrático de Anatomía de la Universidad de Murcia), D. José Sánchez Cánovas (Catedrático de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico de la Universidad de Valencia) y D. Pedro Albertos (Catedrático de Ingeniería de Sistemas y Automática de la Universidad Politécnica de Valencia). El tema de debate fue “Inteligencia Artificial e Inteligencia Humana”.

Día 22 de marzo: Para hablarnos de la Dirección Estratégica en las PYMES Valencianas, celebramos una Mesa Redonda en la que participaron: D. Álvaro Faubel (Consejero Delegado de Natra), D. José M.^a Carrillo de Albornoz (Presidente de Industrias Blobis) y D. Ramón Cerdá (Presidente de la Feria Muestrario Internacional de Valencia).

Día 6 de abril: Dentro del ciclo de conferencias sobre Inteligencia Artificial

y Sistemas Expertos, D. Alfonso Crespo Lorente (Catedrático de Arquitectura y Tecnología de Computadores de la Universidad Politécnica de Valencia), impartió una conferencia sobre el tema “Sistemas Expertos en Tiempo Real”.

Día 27 de abril: D. Alfredo Sáenz Abad (Vicepresidente Primero del Banco Bilbao-Vizcaya) pronunció una conferencia en nuestra Sociedad, para hablarnos de la “Dirección Estratégica en el Sector Bancario”.

Día 4 de mayo: En el ciclo de conferencias sobre Inteligencia Artificial y Sistemas Expertos, intervino como ponente, D. José Luis Becerril Gascó (Director del Instituto de Ingeniería del Conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid), presentando una ponencia sobre el tema “Sistemas Expertos en la Aplicación de Gestión de Recursos Humanos”.

Día 18 de mayo: Para debatir el tema de “Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica”, organizamos una Mesa Redonda con especialistas en este área. Intervinieron D. Eduardo Bueno Campos (Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid), D. Juan Ignacio Dalmau Porta (Catedrático de la Universidad Politécnica de Valencia) y D. Juan José Renau Piquerías (Catedrático de la Universidad de Valencia).

Día 10 de junio: El profesor de Investigación del CSIC, D. Ramón López de Mántaras, nos habló del tema “Sistemas Expertos: Aprendizaje basado en casos”, dentro del ciclo Inteligencia Artificial y Sistemas Expertos.

Día 16 de junio: D. Federico Durán López (Presidente del Consejo Económico y Social), pronunció una conferencia en la Económica, sobre el tema “El C.E.S. y la articulación de la participación social”.

Días 13 al 18 de septiembre: Colaboramos con la Consellería de Cultura en el VII Festival Internacional de Orquestas Juveniles, participando nuestra Entidad en la entrega de estatuillas conmemorativas a las Orquestas participantes.

Día 26 de octubre: Para debatir el tema de “La Dirección Estratégica en la Modernización de la Sanidad”, organizamos una Mesa Redonda en la que intervinieron: D. Luis Bohigas (Director de la Fundación Avedis Donabedian), D. José Barea Tejeiro (Ex-Secretario de Estado para la Seguridad Social) y D. Joaquín Colomer (Conseller de Sanidad y Consumo de la Generalitat Valenciana).

Día 16 de noviembre: Presentación en la Económica de Amigos del País del Informe Delphi, con la exposición de una conferencia sobre el tema “El Futuro de la Sanidad en España”. Intervinieron: Vicente Caballer Mellado (Universidad Politécnica de Valencia), D. Francisco Javier Ayate (Servicio Gallego de Salud), D.^a Elena Sánchez Ruano (Universidad Politécnica de Valencia) y D. David Vivas (Universidad Politécnica de Valencia).

Días 25, 26 y 27 de noviembre: Como homenaje al Centenario de la muerte de D. Juan Vilanova y Piera, la Económica de Amigos del País participó conjuntamente con el Departamento de Geología de la Universidad de Valencia y el Servicio de Investigación Prehistórica de la Diputación de Valencia en la organización de unas Jornadas sobre “Geología y Prehistoria en el siglo XIX”.

Día 30 de noviembre: D. José M.^a Coll Comín (Conseller de Agricultura y

Pesca) pronunció una conferencia en nuestra Sociedad para hablarnos de la “Situación y Perspectivas del Campo Valenciano”. Dentro del ciclo de conferencias sobre la Dirección Estratégica ante la Modernización de las Organizaciones.

2. ASUNTOS MÁS IMPORTANTES DEBATIDOS EN LA JUNTA DE GOBIERNO

A lo largo del año 1993 la Junta de Gobierno de la Real Sociedad Económica de Amigos del País ha mantenido reuniones de trabajo para desarrollar la Estrategia elaborada por el Director de la Económica, aprobada por la Junta de Gobierno y ratificada por la Asamblea General de Socios de 1991.

De los temas tratados en las mismas podemos destacar los siguientes:

En cumplimiento de las normas emitidas por la Comisión electoral de la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante (Bancaixa), para cubrir las vacantes en la Asamblea General, se designaron los titulares y suplentes en representación de nuestra Sociedad.

El nombramiento como Consejeros Generales de Bancaixa, recayó en los siguientes socios:

Titulares: D. José Luis Barberá Prósper, D. Francisco Boraó Martín, D. Ramón Cerdá Garrido, D. José Antonio Cervigón Marcos, D.^a M.^a Antonia García Benau, D. Horacio Lledías Llorens, D. José Micó Catalán, D. José Antonio Perelló Morales, D. Ricardo Pérez Martínez, D. Manuel Portolés Sanz, D. Carlos Ramos Mompó y D. José M.^a Simó Nogués.

Suplentes: D.^a Amparo Ranch Sales, D. Cristóbal Sánchez Cuesta, D. José Cano Iborra, D.^a Montserrat Pascual Moliner, D. Salvador Giner Martínez, D. José Luis Marcilla Font, D.^a Laura Mensua Muñoz, D. Salvador Algarra Eugenio, D.^a Lucía Amorós Ribera, D. Millán Millán Muñoz, D. Rafael Quilez Sánchez y D. Joaquín Ortolá Pastor.

Ante las deficientes condiciones en que se encuentra el edificio de nuestra Sede Social, en la Plaza de Nules, n.º 2, solicitamos ayuda a Bancaixa, para que nos facilitaran un local en mejores condiciones.

Se nos ha ofrecido unos locales situados en la calle Navellos, con lo que dada la proximidad física, nos permitirá seguir manteniendo el domicilio social y la Secretaría en la Plaza de Nules, al objeto de no perder nuestros derechos como inquilinos del actual edificio. El resto de actividades se desarrollarán en los nuevos locales, excepto los actos públicos, que por razones de espacio, se seguirán celebrando en los Salones del Centre Cultural de Bancaixa. Las obras de adecuación del nuevo edificio están a punto de iniciarse por parte de Bancaixa.

De acuerdo con la convocatoria del Premio de Economía Jaime I la Junta de Gobierno de nuestra Sociedad, propuso a la Fundación de Estudios Avanzados la nominación de D. José Viñals Iñiquez como candidato de la Económica a dicho Premio.

Hemos participado con el Excmo. Ayuntamiento de Sueca, Generalitat Valenciana, Ministerio de Cultura y Diputación de Valencia en los actos conmemorativos del 71 Aniversario del nacimiento de Joan Fuster, socio destacado de nuestra Sociedad.

3. PUBLICACIONES

En cumplimiento del Artículo Tercero de los Estatutos de nuestra Sociedad, hemos procedido a la edición de los Anales de la Sociedad Económica de Amigos del País correspondientes a las actividades desarrolladas en los años 1991 y 1992.

Por otra parte, y dado el interés de innumerables socios que han solicitado a la Secretaría General determinadas conferencias de las celebradas en la Económica, hemos publicado las conferencias de: D. Ricardo Díez Hochleitner (Presidente del Club de Roma) y D. Federico Durán López (Presidente del Consejo Económico y Social).

4. NÚMERO DE SOCIOS

<i>Año</i>	<i>Socios</i>	<i>Año</i>	<i>Socios</i>
1985	276	1990	404
1986	284	1991	414
1987	328	1992	424
1988	357	1993	431
1989	376		

5. COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

Hemos mantenido y ampliado, siguiendo la línea de colaboración de la Económica, relaciones con Entidades e Instituciones, entre las que podemos señalar: Presidencia de la Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Bancaixa, Ernst & Young, Feria Muestrario Internacional de Valencia, Diputación de Valencia, etc.

6. FUNCIONAMIENTO DE LA BIBLIOTECA

Dado el valor histórico de los fondos de nuestra Biblioteca, especializada en los siglos XVIII y XIX, hemos seguido atendiendo y prestando ayuda y apoyo a todos los investigadores que diariamente acuden a consultar nuestros fondos bibliográficos.

INFORME DEL SECRETARIO GENERAL

1 9 9 4

CUMPLIENDO con lo preceptuado en el Artículo 18 del Reglamento de nuestra Sociedad, cúmpleme hacer a continuación la reseña de los actos más importantes que ha desarrollado la Económica de Amigos del País a lo largo del presente ejercicio. Reseña que someto a la aprobación, si procede, de esta Junta General.

1. ACTOS CELEBRADOS EN 1994

A lo largo del año hemos realizado las siguientes actividades.

Día 4 de febrero: Celebramos una cena homenaje a dos Ilustres Valencianos y socios de la Económica, D. Joaquín Maldonado Almenar y D. Vicent Ventura Beltrán.

Día 28 de febrero: Continuamos el ciclo iniciado en 1993, sobre la Dirección Estratégica ante la Modernización de las Organizaciones. D. Juan Romero González, Conseller de Educación y Ciencia, nos habló sobre la “Dirección Estratégica en el Sector de la Educación”.

Día 10 de marzo: D. Andrés García de la Riva Sanchiz, Presidente del Banco de Crédito Local, pronunció una conferencia para hablarnos de “La Financiación de las Ciudades: Financiación del Crecimiento”.

Día 26 de abril: “La Dirección Estratégica en Entidades Financieras” fue el tema que D. Emilio Tortosa Cosme, Director General de Bancaja, desarrolló en nuestra Sociedad.

Día 17 de mayo: El Gerente de Calidad de Ford-España, S. A., D. Francisco Muñoz Navarro, presentó una ponencia sobre “Las Estrategias de Calidad Total: La Experiencia de Ford-España”.

Día 24 de mayo: Dentro del ciclo “La Investigación Científica en el siglo XXI”, el Premio de Investigación Jaime I, 1993, D. Alberto Muñoz Terol, nos habló sobre “El Cáncer de Mama: el oncogen erbA”.

Día 2 de junio: Para debatir sobre el tema “Homenaje a la Familia López-Chavarri: figuras de la Historia Musical Valenciana”, organizamos una Mesa Redonda con especialistas. Intervinieron: D. Rafael Díaz Gómez y D. Vicente Galbis López, Licenciados en Musicología por la Universidad de Oviedo.

Día 16 de junio: Mesa Redonda entorno a la figura de Roc Chabás y sus archivos con motivo del centenario de su muerte. Intervinieron: D.^a Josefa Cortés Escrivá, D. Mateo Rodrigo Lizondo (de la Universidad de Valencia) y D. Ramón Fita Revert, archivero segundo de la Catedral de Valencia.

Día 21 de junio: El Director de Calidad de IBM España, S. A., D. Abelardo Rubio López, pronunció una conferencia en la Económica, sobre “La Experiencia de IBM en las Estrategias de Calidad Total”.

Días 18 al 26 de julio: Colaboramos un año más con la Consellería de Cultura en el “VIII Festival Internacional de Orquestas Juveniles”, participando nuestra Sociedad con la entrega de Placas Conmemorativas a las Orquestas participantes.

Día 26 de octubre: D. Agustín Remesal Pérez, responsable de Hispavisión, impartió una ponencia en la que nos habló sobre “Satélites-Televisión-Infomación”.

Día 10 de noviembre: Coincidiendo con el Día Mundial de la Calidad, organizamos una Mesa Redonda para debatir la Calidad Total en las PYMES Valencianas. Intervinieron como ponentes: D. Jesús Nicolau Medina (Presidente del Centro para la Promoción de la Calidad de la Comunidad Valencia), D. Carlos Pérez (Director General de MB, España, S. A.) y D. Alfonso Zamorano (Gerente de Transportes La Guipuzcoana).

Día 17 de noviembre: Iniciamos un nuevo Ciclo de Conferencias para estudiar y debatir en profundidad las “Autopistas de la Información, Modernización y Progreso Económico-Social”. La apertura del mismo ha sido realizada por D. Ignacio Ramonet, Director de Le Monde Diplomatique.

2. ASUNTOS MÁS IMPORTANTES DEBATIDOS EN LA JUNTA DE GOBIERNO

De los temas tratados en las mismas podemos destacar los siguientes:

Según lo aprobado por la Asamblea General de 1993 la Junta de Gobierno organizó la CENA HOMENAJE a D. Joaquín Maldonado y D. Vicent Ventura. Creemos que, aunque era la primera vez que lo hacíamos, fue un éxito: tanto por el elevado número de socios que asistieron al acto cuanto por la relevancia de los homenajeados. En la cena contamos con la presencia de la Ministra de Cultura y la Consellera de Cultura de la Generalidad Valenciana.

Como todos los años, hemos solicitado subvenciones para financiar las actividades de esta Sociedad a Generalidad Valenciana, Diputación, Bancaja, Consellería de Cultura y Ayuntamiento de Valencia. Todas ellas han sido concedidas, excepto la correspondiente al Ayuntamiento de nuestra Ciudad. Ha sido el segundo año que la Económica se ha visto privada de esta ayuda económica, tan necesaria para nuestra actividad.

Los representantes designados en su día por la Económica han asistido a las reuniones convocadas por el Consell Valencià del Movimiento Europeo, la Fundación de Estudios Bursátiles y Bancaja. La Junta de Gobierno ha estado puntualmente informada de todas las actividades desarrolladas, aportando en algunas reuniones su experiencia histórica en determinados temas tan beneficiosos para nuestra sociedad civil.

La Junta de Gobierno, consciente de la importancia histórica que van a tener las comunicaciones en el futuro, ha aprobado, a propuesta del Director de la Económica, la realización de un ciclo de conferencias sobre las Autopistas de la Información. Hemos previsto que este ciclo tenga una duración bastante prolongada, ya que implica nuevas opciones de organización y gestión, tanto en la economía como en la propia sociedad en general.

Finalmente, destacaría lo conseguido en cuanto a mejora manifiesta (aun provisional) de nuestra sede Social.

Ya conocéis de años anteriores la preocupación de la Junta de Gobierno por las deficientes condiciones en que se encuentra el edificio de dicha sede, en la Plaza de Nules, 2. Esa preocupación y necesidad las trasladamos en su día a Bancaja para que colaborara con nosotros y tratar de solucionar el problema hasta que la propiedad subsanara las actuales deficiencias y no perder nuestros derechos como inquilinos de dicho edificio.

La Entidad Financiera creada por la Económica, ha entendido la necesidad y nos ha cedido, después de rehabilitar y amueblar un piso en la c/ Navellos, 14, 3.^a, donde ya estamos trabajando y dando servicio público con nuestra biblioteca. Ha sido un proceso largo pero creo que tenemos que estar contentos y agradecidos a Bancaja ya que hemos solucionado el problema sin tener que hipotecar a la Económica ni pedir sacrificios, ni derrama alguna, a nuestros socios.

3. NÚMERO DE SOCIOS

<i>Año</i>	<i>Socios</i>	<i>Año</i>	<i>Socios</i>
1985	276	1990	404
1986	284	1991	414
1987	328	1992	424
1988	357	1993	431
1989	376	1994	451

4. COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

Siguiendo la tradición de las anteriores Juntas de Gobierno, la Económica de Amigos del País ha procurado mantener y potenciar los vínculos con las demás instituciones con las que institucionalmente debe relacionarse, entre las que podemos señalar: Ministerio de Cultura, Presidencia de la Generalidad de Valencia, Consellería de Cultura, Bancaja, Diputación de Valencia, etc.

Agradecemos a todas las Instituciones el apoyo y ayuda que nos han prestado, y les reiteramos el ofrecimiento para trabajar en bien de la Sociedad para la consecución del bien común.

5. FUNCIONAMIENTO DE LA BIBLIOTECA

Los fondos documentales de nuestra Biblioteca, especializada en los siglos XVIII y XIX, siguen siendo consultados diariamente por los investigadores e historiadores de toda la Comunidad Valenciana. También hemos atendido las peticiones de información y documentación que nos solicitan estudiosos del resto de España.

JUNTA DE GOBIERNO DE LA REAL SOCIEDAD
ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS DE VALENCIA

1994

<i>Director</i>	D. R. Francisco Oltra Climent
<i>Vice-Director 1.º</i>	D. José Micó Catalán
<i>Vice-Director 2.º</i>	D. Manuel Portoles Sanz
<i>Secretario General</i>	D. Luis Saiz Martínez
<i>Vice-Secretario 1.º</i>	D.ª Nieves Través Martínez
<i>Vice-Secretario 2.º</i>	D. José Luis Grosson Serrano
<i>Tesorero</i>	D. José A. Cervigón Marcos
<i>Contador</i>	D.ª Montserrat Pascual Moliner
<i>Bibliotecario</i>	D. Francisco Torres Faus
<i>Asesor Jurídico</i>	D. Juan Alapont Soler

PRESIDENTES DE SECCIÓN

<i>Educación</i>	D. Vicente Llobart Rosa
<i>Ciencias Sociales</i>	D. Luis Aguiló Lucia
<i>Agricultura</i>	D. Miguel Mut Catalá
<i>Literatura</i>	D. Francisco Pérez Moragón
<i>Ciencias Naturales y Exactas</i>	D. José Luis Barberá Prosper
<i>Industria</i>	D. José Asensio Muñoz
<i>Bellas Artes</i>	D. Ricardo Pérez Martínez
<i>Comercio</i>	D. Jaime C. Fernández Álvarez
<i>Economía y Hacienda</i>	D. Salvador Almenar Palau

COMISIONES

<i>Socio Medicina</i>	D.ª Carmen Moya García
<i>Música</i>	D. Vicente Galbis López
<i>Ecología y Medio Ambiente</i>	D. Francisco Borao Martín
<i>Medios de Comunicación</i>	D. Agustín Remesal Pérez
<i>Relaciones Exteriores</i>	D. Eduardo Castell Nebot
<i>Investigación y Ciencias</i>	D. Bernardo Martí Oliver
<i>Nuevas tecnologías en telecomunicaciones</i>	D. Miguel Ferrando Bataller

RELACIÓN DE SOCIOS

Abad García, Vicente
Aguiló Lucia, Lluís
Aguirre de la Hoz, Javier
Aguirre Sirera, José Luis
Agustí Agustí, José-Sabas
Ahuir i Cardells, Vicent
Alamar Belloch, Marcelino
Alapont Soler, Juan
Alario Mifsud, Arturo
Albelda Salom, Enrique
Alberola Albert, Benjamín
Albiach i Mesado, Vicent Josep
Albiol i Sampietro, Xavier
Albiol Sampietro, Manuel
Albiol Talón, M. Victoria
Albiol Talón, Manuel
Albiol Talón, Vicente
Alfonso Cerón, Miguel Ángel
Algarra Eugenio, Salvador
Almenar Martí, Salvador
Almenar Palau, Francisco M.
Almenar Palau, Salvador
Álvarez Valencia, Juan Miguel
Amorós Ribera, Lucía
Aparicio Cabedo, Ramón
Ara Espasa, Alberto Javier
Arenas Ferriz, Alfonso
Arlandis Sasera, Alfredo
Arnalte Alegre, Eladio
Arnandis i Llácer, Ferrán

Asensi Botet, Francisco
Asensio Muñoz, José
Asunción Hernández, Antoni
Asunción Rubio, Ángel
Attard Torro, Rafael
Avella Roig, Jaume
Ayora Ibáñez, José Luis
Azara García del Busto, Mario

Badenes Escandell, Amparo
Baixauli Almarche, Rafael
Balaguer Periguell, Emilio
Ballester Pérez, Juan
Banco de Promoción y Negocios
Baño León, José María
Barberá Prosper, José Luis
Barceló Chico, Isabel
Bargues López, José Enrique
Bas Carbonell, Manuel
Bayona de Perogordo, Juan José
Belenguier Salvador, Enrique Luis
Benavent López, Luis
Benavent Torrijos, Pepa
Bergada Salvador, Juan
Bernabé Maestre, José M.
Bernardo Herranz, José Miguel
Birlanga Casanova, Antonio
Blasco Carrascosa, Juan Ángel
Blasco i Castany, Rafael
Blasco Infante, Vicente

Bodoque Arribas, Anselmo
Boix Álvarez, Manuel
Boix Escandell, José
Bon Tarazona, M.^a Jesús
Boned Aldas, Tomás
Borao Martín, Francisco
Boronat Ombuena, Gonzalo Javier
Bosca Berga, José Vicente
Bosca Ferrer, Francisco
Bou Solis, Ricardo
Brines Blasco, Juan
Bru Parra, Segundo

Caballer Mellado, Vicente
Calabuig Ferre, Juan Antonio
Calatayud Real, Rafael
Calatayud Soler, Rosa
Calatrava Valls, Santiago
Calvet Sancho, Fco. Javier
Camallonga Margarit, José
Camisón Zornoza, César
Canet Vallés, Doménech
Cano Calvo, Gloria
Cano Ivorra, José
Cano López, Agustín
Carbonell Martínez, Aurelio
Carbonell Uso, Gonzalo
Carles Genovés, José
Carnero Arbat, Teresa
Carratalá Ballester, Marcelo
Carrillo de Albornoz y Serra, José M.
Casanova Millán, Ramón
Casas Pérez, José M.
Castaño Pastor, Salvador
Castell Nebot, José Eduardo
Castellano i Cervera, Vicent
Castrillo López, Andrés
Cebrián Olmos, Juan
Cerdá Aparicio, José
Cerdá Garrido, Ramón
Cerveró Martí, Luis
Cervigón Marcos, José Antonio
Chavarría Díaz, Miguel
Cholvi Puig, Francesc d'Asis

Chova Rodríguez, Ricardo
Ciscar Casaban, Ciprià
Ciscar Vilanova, Vicente
Climent Barber, José
Climent Corbera, Iliseu
Climente Valero, Vicente
Coll Comín, José M.
Colomer Queipo, Luis Fernando
Conill Sancho, Jesús
Corbi y del Portillo, José Vte.
Costa Talens, Manuel
Cozar Catalán, J. Roberto
Cremades Cantos, Fernando
Crespo García, Juan M.
Crespo Primo, Ilidio
Cros Garrido, José
Cuco Giner, Alfons
Cuenca Richart, Bernardo

Dalby Bosca, Francisco J.
Dalmau Porta, Juan Ing.
Dasi Garrigues, Vicente
De Esteve Sabater, Manuel
De los Reyes Davo, Elías
De Miguel Fernández, Enrique
Del Rivero Alcañiz, José María
Delgado Aleixandre, Juan Ant.
Díaz Rebollo, María Ángeles
Díaz Sáenz, José Ramón
Doménech Pastor, Miguel

Ebri Ferre, Gonzalo
Escribano Beltrán, Alejandro
España Piera, Arcadio
Esplugues Mota, Carlos
Esplugues Mota, Juan Vte.
Estarlich Candel, Ramón
Esteban García, Jesús
Esteban Llopis, Pedro
Estellés Ceba, Juan José

Fabregat Antolí, Fco. Javier
Faubel Frauendorff, Álvaro A.
Felip Sardá, José María

Fernández Álvarez, Jaime Cesáreo
Fernández Calabuig, Salvador
Fernández de Lucio, Ignacio
Fernández Fernández, Plácida
Fernández Gonzalo, Carlos
Fernández Lajusticia, Alejandro
Fernández-Delgado y Cerdá, Rafael
Ferrando Bataller, Miguel
Ferrer Beltrán, Manuel
Ferrer Gastaldo, Isabel
Ferrer Sánchez, Francisco
Ferri Soler, Fernando
Fluvia Rodríguez, María Teresa
Font de Mora Montesinos, Luis
Forner i Valls, Enric
Franch Monfort, M.^a Teresa
Fuentes Prosper, Víctor
Furió Arándiga, Salvador

Galbis López, Vicente
Galdón Casanoves, Edelmiro
Garcés Ramón, Vicente M.
García Barrachina, Cinta
García Benau, María Antonia
García Bolufer, Antonio
García Bonafé, Mario
García Calvo, Manuela
García Candela, Julio
García Cuadra, Herminio
García Maties, Rafael
García Morales, José
García Roca, Joaquín
Garín Alabau, Javier
Garín Llombart, Felipe Vte.
Gil Corell, Miguel
Giménez Villuendas, José L.
Giner Martínez, Salvador
Girbes Masía, Juan
Girona Rubio, Manuel
Gómez i Díez, Lluís
Gómez-Ferrer Boldova, Esperanza
Gómez-Senent Martínez, Víctor
Gómez-Senent Martínez, Eliseo
González Díaz, Agustín

González Martín, José Julio
Gozálbez Giner, María Antonia
Grau Pascual, Salvador
Gregori Mari, Francisco
Grosson Serrano, José Luis
Guerrero Salom, Enrique
Guinot Martín, Francisco

Heredia Robres, Enrique
Hermoso Villalba, Joaquín Ignacio
Hernández Almudéver, Federico
Hernández García, Ricardo José
Hernández Marco, Roberto
Hernández Sempere, Telesforo Marcial
Hernandis Serra, Vicente
Herráenz Serra, Miguel
Honrubia López, José
Huguet Pascual, Jesús

Ibáñez Lucia, Joaquín
Iborra Martínez, Josep
Iranzo Navarro, Román
Irure Rocher, Tirso-Luis

Jiménez de Laiglesia, José María
Juan Millet, Celeste
Juraco Agustí, Miquel

La Roca Gilabert, José
Lagarto Fernández, José
Lario Esteban, Francisco-Cruz
Leach Albert, José
Lerma i Blasco, Joan Francesc
Leyda Gilabert, Antonio
Lillo Arnalte, Rafael Luis
Linares Asensio, Pilar
Lledias Llorens, Horacio José
Llinares Lliser, Juan
Llombart Rosa, Vicente
Llorens Gadea, Alfons
Lloret Llorens, Juan Antonio
López Agustí, Germán
López Estornell, Manuel Lázaro
López Gómez, Braulio
López Merino, Vicente

López Moreno, Felipe
López Selles, Antonio
Lozano Vilches, María Luisa
Liebana Collado, Pedro

Mafe Sanantonio, Joaquín
Maldonado Almenar, Joaquín
Maldonado Álvarez, Rodolfo
Maldonado Chiarri, Joaquín
Maldonado Chiarri, José
Mantilla Álvarez, Manuel
Mantilla Cutanda, Pablo
Marcelo Cocho, Julián
March Civera, Benjamín
Marcilla Font, José Luis
Marco Abato, Marcos
Marco Campos, José Luis
Marco Ros, Jesús
Marco Ros, Juan Vicente
Maroto Borrego, José Vicente
Marqués Vidal, Carmen
Márquez Sánchez, Vicente
Martí Oliver, Bernardo
Martín Arenas, Víctor
Martín Boix, Antonio
Martín Queralt, Juan
Martínez Carrión, Salvador
Martínez Gabino, Ricardo Antonio
Martínez Gaspar, Gaspar
Martínez Gil, Víctor
Martínez Martínez, Luis Felipe
Martínez Montagud, Andrés
Martínez Riera, Vicente
Martínez Sales, Enrique
Martínez Serrano, José Antonio
Martínez Sospedra, Manuel
Martínez Villalba, Mariano
Marugán Gacimartín, José M.
Más Verdú, Francisco F.
Mateu Belles, Joan F.
Mazón Hernández, Miguel
Mañes Martínez, Alejandro
Mensua Muñoz, Laura
Messana Vidal, Eugenio

Mestre García, Gabriel
Micó Catalán, José
Millán Muñoz, Millán
Millana Sansaturio, Miguel
Miquel Calatayud, Jorge
Miquel Diego, Vicent
Mira Romero, Salvador
Mirabet Lis, Ana
Moliner Tamborero, Cristóbal
Mollá Beneyto, J. Damià
Mompó Rodríguez, Juan Manuel
Monlleó Gerardo, Enrique
Monsalve Vila, Fernando
Monsoriu Flor, Mar
Montañana Riera, Antonio
Montes Penades, Vicente Luis
Montesa Ferrando, Fernando
Montesinos Cervera, Jesús
Montesinos Julve, Vicente
Montesinos Sanchis, Patricia
Moreno Bolaños, José Luis
Moreno Murcia, Juan José
Moreno Soler, José
Moya García, Carmela
Mut Catalá, Miguel

Navarro Vidal, Silvino
Nieto Nieto, Justo
Noguera de Roig, José Antonio
Noguera Giménez, Álvaro
Noguera Puchol, Emilia
Noguera Puchol, José Antonio
Nuez Viñals, Fernando

Olmedo Menchen, Antonio
Olmos Garrigues, Enrique
Olmos Llorens, Joan
Olmos Soto, Carmen
Oltra Badenes, Patricia
Oltra Climent, Rafael Fco.
Oltra Vidal, Juan Emilio
Orduña Lara, José Luis
Ortiz Gil, Miguel
Ortolá Pastor, Joaquín

Orts y Bosch, Pedro María
Otegui y Tellería, Jesús M.

Palacios Bellver, Josep Vicent
Palafox Caruana, Vicente
Palafox Gamir, Jordi
Palencia Pérez, Miguel
Palop Iranzo, Andrés
Paniagua Fuentes, Francisco J.
Pascual García, Vicent
Pascual Moliner, Montserrat
Pedraza Martínez, Pilar
Pedros Renard, Salvador
Peiró Silla, José
Pellicer Pérez, Eugenio
Penalba Guillén, Francisco
Peral Baeza, María
Perelló Morales, José Antonio
Pérez Benlloch, Juan José
Pérez Calot, M. Asunción
Pérez Casado, Ricardo
Pérez de los Cobos Peris, Joaquín
Pérez de los Cobos y Esparza, José L.
Pérez García, Francisco
Pérez García, José Antonio
Pérez Lluca, Juan
Pérez Martínez, Ricardo
Pérez Moragón, Francesc
Pérez Plaza, Vicente
Pérez Pons, José Manuel
Peris Monfort, Manuel
Peñín Ibáñez, Alberto
Picher Buenaventura, Leandro
Piqueras Arenas, José Antonio
Piqueras Haba, Juan
Pons Albertosa, Leopoldo
Pons-Fuster Olivera, Ana Vega
Ponz Romero, José Luis
Portolés Sanz, Manuel
Puertes Pérez, Francisco José
Puig i Ferrer, Joaquín

Quesada Ibáñez, Javier
Quílez Sánchez, Rafael

Ramírez Martínez, Carlos
Ramón Izquierdo, Miguel
Ramón Sales, Leonardo
Ramos Mompó, Carlos
Ranch Sales, Amparo
Reig Martínez, Ernest
Reig Rodríguez, Joaquín
Remesal Pérez, Agustín
Renau Piqueras, Juan José
Ribelles Fuentes, Amadeo
Rico Gil, Antoni
Rico Gil, Carles
Rocasolano Collado, Antonio
Ródenas Villena, Clementina
Rodríguez Esparza, Vicente
Rodríguez Morata, Federico A.
Romero Villafranca, Rafael
Ros Pérez, Vicent
Rubio Martínez, Rafael
Rubio Zamora, Vicente
Ruiz de la Torre Ruiz, Emilio
Ruiz García, Eduardo
Ruiz Monrabal, Vicente

Sáez Narro, Narciso
Saiz Gallego, M. Fernanda
Saiz Martínez, Luis
Salazar Olivas, José Miguel
Sales Nogues, Gonzalo
Salinas La Casta, Vicente
Salvador Jardí, Manuel
Salvador Liern, Vicent
Sánchez Agustí, Gonzalo
Sánchez Cuesta, Cristóbal
Sánchez Pascual, Vicente Manuel
Sanchis Alcover, José
Sanchis González, Ricardo M.
Sanchis i Marco, Manuel
Sanchis Moll, Emilio Joaquín
Sanchis Oliver, José Luis
Santapau Ibiza, José
Sapiña Lleó, Enrique
Scals Klein, Jorge de
Sebastiá Aguilar, Javier

Sempere Corral, F. Javier
Sena Albors, Fabián
Senent Sales, Carlos
Sepúlveda Bueno, Rosa María
Serrano Martín, Francisco
Serrano Navarro, David
Serratosa Ridaura, José
Sevilla Blasco, Eugenio
Sevilla Jiménez, Martín
Sevilla Merino, Julia
Sevilla Segura, Jordi
Sicol Berenguer, Juan José
Simó Aynat, José
Simó Cantos, José Manuel
Simó Nogués, José María
Simó Sendra, Vicente
Soler Marco, Vicent
Soler Pascual, Emilio
Soriano Besso, Josep M.
Soriano Ciscar, Jesús
Soriano Hernández, José Francisco
Soriano Martínez, Vicente
Sorní Mañes, José

Tejedor Gil, Vicente Eduardo

Ten Ros, Antonio Enrique
Tirado Jiménez, Antonio J.
Todolí i Femenia, Vicent
Tomás Carpi, Juan Antonio
Tomás Llopis, José Luis
Torrent Ros, Pascual Jesús
Torres Faus, Francesc
Torres Igual, Isabel
Torres Mañez, Juan Carlos
Tortosa Cosme, Emilio
Traves Martínez, M. Nieves
Trenor Galindo, Asunción
Trenor Trenor, Federico
Triviño López, Ricardo

Varo Gonzalo, Jaime Fco.
Ventura Beltrán, Vicent
Vercher Garrigós, Vicent Francesc
Verdú Pons, Francisco
Vicente Arche Domingo, Fernando
Vidal Castaño, José Antonio
Villar Grimalt, Anselmo
Viñals Guimera, José Joaquín
Visiedo Mazón, Francisco Joaquín
Vives i Moncho, Baltasar

ACTIVIDADES DESARROLLADAS
1993-1994

DAVID W. THURSFIELD

Director de Operaciones
de Ford Europa

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS
ORGANIZACIONES
MULTINACIONALES



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES MULTINACIONALES

David W. Thursfield

Director de Operaciones
de Ford Europa

Buenas tardes.

ANTE todo permítanme que me presente, sustituyo a D. David W. Thursfield, Director de Operaciones de Ford Europa. Me llamo Juan Ubaghs y soy el Director de Fabricación de Ford España y responsable de la planta de Valencia. Formamos parte del Grupo de Carrocería y Montaje de Europa que fabrica los coches Ford para toda Europa y ello en seis plantas principales: Dagenham y Halewood en el Reino Unido, Colonia y Saarlouis en Alemania, Genk en Bélgica y, naturalmente, Valencia en España. Además tenemos algunas plantas menores en Portugal, Berlín y Southampton en el Reino Unido. En estas plantas empleamos a unas 50.000 personas de todos los niveles de cualificación. De hecho nuestra base es enormemente amplia y trabajamos con proveedores de prácticamente todos los países europeos y también de otros países fuera de Europa. Cada año, fabricamos en torno a 1,5 millones de coches y furgonetas.

Esta estructura es en Europa verdaderamente transnacional. Por ejemplo, los motores fabricados en Valencia se montan en los Fiestas y Escort, pero no sólo en los de Valencia, sino también en los de Colonia, Saarlouis, Dagenham y Halewood. Todo el mercado europeo se nutre de estas fuentes. Valencia exporta un 70 % de su producción, y, en primer lugar, a los mercados de Francia, Italia, Portugal y Alemania además de suministrar, evidentemente, al mercado nacional español.

En cuanto a mi charla de esta noche, quiero ser muy claro en cuanto al tema abordado. No hablaré de las necesidades estratégicas de la empresa en sí misma, ni de la necesidad de controlar los costes, la relación estrecha con el cliente o la calidad. Ni siquiera pretendo hablar de las empresas en las que se venden los productos o servicios en el extranjero a través de agentes o compañías asociadas. En su lugar, me concentraré en aquellos aspectos estratégicos que son específicos a las operaciones multinacionales, aunque nunca debemos olvidar que una disciplina básica de negocio es tan importante para una multinacional gigante como para un pequeño negocio local.

Al hablar sobre una estrategia multinacional pretendo concentrarme en aquellas organizaciones que operan más allá de las fronteras nacionales. Las compañías que son propietarias de distintos negocios en diversos países, pero cuya relación es fundamentalmente una de propiedad, son evidentemente multinacionales en un sentido, pero son básicamente distintas a la que represento y a otras organizaciones similares y a las que de ahora en adelante denominaré internacionales.

Permítanme identificar primero los elementos principales que requieren un modelo de estructura, perspectiva y funcionamiento internacional.

1. EL CLIENTE INTERNACIONAL

En la industria de la automoción, y cada vez más en muchas otras, las expectativas de los clientes en los distintos mercados son cada vez más parecidas, al igual que lo son las regulaciones impuestas por los distintos gobiernos y que rigen los productos.

Por ejemplo, el cliente de un coche en España pide básicamente el mismo tipo de producto que lo haría un cliente en Francia, Italia o Alemania. Las diferencias que todavía existen, se reducen constantemente. Esto lo han experimentado los japoneses que desarrollan sus coches básicamente para mercados mundiales pero desde Japón exclusivamente. Ford lanzará un coche mundial en marzo, el "Mondeo". Desarrollado en Europa, este magnífico vehículo no sólo se venderá en Europa sino también en Estados Unidos. Por ello, como las expectativas de los clientes se hacen más y más parecidas en todo el mundo, parece más apropiado organizarnos mediante una estrategia a nivel mundial.

2. COMPETENCIA INTERNACIONAL

La presencia de la competencia que opera en distintos mercados indica el potencial existente para una competencia a nivel mundial.

Por lo tanto, es de suma importancia poder responder a esta competencia mundial con una estrategia mundial y no ya sólo una estrategia local. Un error en la acometida de esta tarea puede dejar a la Compañía en una situación de fuerte desventaja.

3. NECESIDADES DE INVERSIÓN

Cuando un área de una compañía está en situación de inversión intensiva –por ejemplo, el desarrollo de un nuevo modelo en el negocio puede alcanzar un coste de 1-3 mil millones de dólares– la necesidad para conseguir que este coste se recupere, requiere una política de producto internacional, puesto que

los mercados locales no pueden generar la recuperación necesaria dada la dimensión de la inversión realizada.

4. TECNOLOGÍA

El aumento de la tecnología y los elevados costes en inversiones, tanto de ingeniería como de fabricación, exigen una enorme concentración de los esfuerzos en la cantidad de investigación, actividades de desarrollo y en plantas de fabricación muy productivas. Tener menos plantas de producción, por ejemplo, permite un control más fácil de la calidad, los costes e introducción de nuevos productos.

5. PRESIÓN INTERNACIONAL SOBRE EL COSTE

Las presiones para una reducción de los costes existen en todos los negocios. Cuando se trabaja a nivel internacional existen muchas economías de escala que pueden explotarse para reducir los costes –como por ejemplo, construyendo plantas grandes que suministren a mercados internacionales–. Estos pasos son cruciales cuando queda claro que existe una competencia mundial con estructuras de coste superiores.

Ahí donde existen estas condiciones, está indicado una respuesta a nivel mundial. Sin embargo, el desarrollo de ese tipo de respuesta requiere tomar en cuenta múltiples consideraciones estratégicas. Es inevitable que exista una necesidad de diferenciación, basada en el tipo de producto, el historial de la industria, la competencia existente, las exigencias del cliente, necesidades específicas de inversión, etc. También debo mencionar que debido a la importancia del tema es imposible cubrir todos los aspectos en un discurso y a la vez tratarlo en profundidad. Pero tras esta presentación tendremos una oportunidad de entablar un debate centrado en áreas de interés específicas.

Por lo tanto, es importante que cada compañía encuentre su propia estrategia basada en su circunstancia particular. Puesto que vivimos en un mundo de negocios cambiante y en el que el futuro es cada vez menos previsible, la estrategia correcta de ayer puede ser la incorrecta de mañana.

Sin olvidar esta idea, quisiera pasar revista a algunas de las áreas estratégicas que toda compañía que funciona sobre una base internacional debe considerar:

- Tecnología
- Personas
- Control
- Gobierno
- Sindicatos
- Alianzas estratégicas.

Empezaré por la tecnología...

Este tema aparentemente sin complicaciones, esconde tras sí ciertos puntos estratégicos con los que uno se enfrenta a la hora de organizar una estrategia multinacional.

La primera cuestión básica es preguntarnos cuáles son las tecnologías clave que requiere nuestra compañía. Esta pregunta es más complicada de contestar de lo que parece. Les daré un ejemplo sacado de la propia Ford.

Hace poco decidimos subcontratar el diseño y la fabricación de los asientos de los coches a un fabricante especializado en asientos. Tradicionalmente, la mayor parte de nuestros asientos se fabricaban hasta ahora dentro de Ford. Estos especialistas en asientos son también fabricantes internacionales, y fabrican en muchos países contando con centros de ingeniería e investigación dedicados exclusivamente a asientos. Por ello, una buena razón para considerar el tema de la subcontratación es el hecho de que el diseño de los asientos de los coches es un negocio cada vez más especializado y que requiere una técnica de expertos. Como el diseño de los asientos es cada día más complejo, hemos decidido que en el futuro no podremos dedicar suficientes recursos y prestar la suficiente atención a esta área. En otras palabras, hemos decidido que este campo no se trata de una tecnología interna que sea esencial para la compañía. Por otro lado, hemos decidido que hay tecnologías clave que debemos mantener dentro de la Compañía como Motores, Electrónica, Estampación, Construcción de la carrocería, Pintura y Montaje de los vehículos porque estas técnicas son esenciales para alcanzar nuestras metas como compañía, y que son áreas en las que consideramos que contamos con ventaja respecto a la competencia.

Cada compañía tiene por lo tanto que decidir cuáles son las competencias técnicas principales que necesita. Incluso una compañía tan grande como la nuestra, no puede estar técnicamente especializada en todas las áreas del negocio y debe confiar en las relaciones con otras compañías y asociaciones con sus proveedores.

La cuestión principal es la siguiente: ¿Cuáles son las tecnologías en las que debe especializarse una compañía para mantener su ventaja competitiva? Esto debe decidirlo la dirección y asumir la responsabilidad de su elección.

Una vez decididas las competencias técnicas clave, el siguiente paso es desarrollar la estrategia que nos permita ser los líderes mundiales en esas tecnologías. Esto requerirá un enfoque concertado a la hora de contratar y formar y a la hora de establecer relaciones con instituciones externas como universidades. Todo ello requiere un tiempo, un esfuerzo y un dinero considerable y por ello es imperativo que la selección inicial de técnicas esenciales se limite a temas que sean claves para conseguir una máxima competitividad. Nadie puede ser el mejor en todo. Hay que seleccionar sólo aquellas áreas en las que el competir signifique que uno se situará entre los mejores.

En la industria moderna internacional es cada vez más difícil el alcanzar y mantener una ventaja sobre la competencia. Se pueden copiar, variar, los equipos físicos, las tecnologías y los productos. Pero el verdadero espíritu competitivo permanente a largo plazo, lo generan los recursos humanos de la Compañía a través de la habilidad, los conocimientos y la cualificación de los hombres dedicados a lograr productos de mayor valor tangible para el cliente.

¿Qué significa esto para una compañía internacional? En primer lugar significa que las capacidades de la compañía deben provenir de una amplia base internacional. Los conocimientos y las capacidades no se limitan a una nación y la multinacional debe estar preparada a sacar el talento de ahí donde se encuentre lo mejor. Se requiere por lo tanto una base internacional para identificar el talento. En Europa, las escuelas empresariales principales están diseminadas por varios países; por Francia, el Reino Unido, España y Suiza en especial. Cada uno de estos países deberían ser fuentes potenciales a considerar para futuras contrataciones. Asimismo con lo que respecta a la ingeniería, Ford ha desarrollado una estrecha vinculación con las mejores escuelas de ingeniería en Alemania y Gran Bretaña, y como ya lo saben, mantiene una estrecha colaboración con la Universidad tecnológica de Valencia. Todos estos centros son fuentes potenciales para futuras contrataciones de ingenieros que podrán trabajar sobre una base internacional.

Una vez contratado el talento, éste debe ser desarrollado y formado sobre una base a largo plazo para que se encuentre permanentemente entre los mejores a nivel mundial. Esto implica que no solamente se deben planificar e implementar los detalles de la formación del personal sino también que ésta debe basarse en la adquisición de conocimientos profundos y actualizados de los desarrollos a nivel mundial, utilizando las mejores técnicas de formación y los servicios docentes de expertos en disciplinas específicas. Por esa razón hemos desarrollado como slogan en Valencia “Formar para triunfar”.

En Valencia, utilizamos las cualificaciones de los catedráticos de la Universidad Tecnológica para gran parte de la formación y esto nos ayuda a garantizar el estar totalmente al día de los avances y desarrollos tecnológicos.

La Compañía Multinacional debe asimismo desarrollar un cuadro directivo que pueda operar a nivel mundial. Para ello se requiere la preparación y la ejecución de minuciosos planes de desarrollo para los directivos, dándoles la oportunidad de desarrollar los conocimientos y la experiencia en distintos países y permitiéndoles apreciar la complejidad y los matices de operar en distintos lugares. Déjenme que les dé unos cuantos ejemplos locales dentro de la propia Ford, en los que nuestro sistema para el desarrollo de la dirección ha planificado e implementado modificaciones para ofrecer a estos directivos principales esta base a nivel internacional de la que hablamos. Yo personalmente tengo como base España, pero durante varios períodos de mi carrera he tenido puestos en Inglaterra, en Bélgica y también en Alemania. El Director de Personal de Ford España ha trabajado en el Reino Unido, Alemania y los Esta-

dos Unidos. El Controlador Financiero en Valencia tiene experiencia en Gran Bretaña y en Bélgica así como en España. Existen muchos otros ejemplos dentro de mi compañía y que son el resultado de una cuidadosa planificación.

El último tema que quiero mencionar en cuanto a las personas es el sentimiento de tener una cultura común. Esto puede resultar arduo de conseguir en una compañía internacional y particularmente cuando la sede central está en otro país, y todavía más si la compañía fabrica productos muy variados. Pienso que las estrategias a desarrollar en este campo deben incluir los siguientes puntos:

- El empleado debe poseer una comprensión general de la compañía, de sus productos, operaciones, competencia, resultados y retos para el futuro.
- Comprensión y orgullo por el producto que se fabrica.
- Una cultura corporativa que se refleje y se respete (Ford tiene una Declaración de Misión, Valores y Escala de Principios que ha sido comunicada a todos sus empleados del mundo).
- Un entorno que aliente la participación y que recompense los logros alcanzados.
- Una dirección –al menos a nivel subsidiario– que sea visible, accesible y que desempeñe su función en la comunidad de la empresa.

COMPETITIVIDAD EN LOS COSTES

Contar con una estructura de costes competitiva es evidentemente fundamental para cualquier empresa que se enfrente a una competencia a nivel mundial. Tenemos algunos ejemplos de muchos negocios, y en particular de aquellos que se enfrentan con la competencia del extremo oriente, en los que se han perdido mercados y en los que las compañías se han visto en la bancarrota por culpa de unos costes no competitivos. Simplemente observando la industria de televisión, de la electrónica o de las motocicletas se ven los resultados. Y, naturalmente, cuando los costes no son competitivos, los fondos disponibles para los productos nuevos se reducen, así como se reduce la capacidad de la compañía para atraer a nuevos clientes.

En nuestra industria nos hemos enfrentado con serios retos para poder alcanzar los niveles de coste de los japoneses. Se trata de retos que deben alcanzarse y superarse si queremos seguir teniendo éxito a nivel internacional.

En este aspecto sólo existe una estrategia que no apruebo y es el proteccionismo. Aunque pueda parecer superficialmente atractivo, a largo plazo, lo único que se consigue es reducir el nivel de vida de todo el mundo dando como resultado ineficiencias fundamentales. Ello no significa sin embargo que defiendiendo las desigualdades en el comercio. Todos debemos estar sujetos a las mismas reglas de juego y no puede aceptarse que un país adquiera una ventaja competitiva limitando su mercado nacional mientras exporta libremente a otros. Por ello, la estrategia global para las compañías multinacionales debe ser

la de presionar, a través de los gobiernos y otras instituciones, para obtener un comercio internacional libre y justo.

Sin embargo, enfrentados a los temas de competitividad internacional de los costes que existen hoy en día, hay cuatro áreas estratégicas que me gustaría comentar:

1. *Fabricación*

Es importante fabricar a un volumen suficiente para generar economías de escala. En la industria automovilística, por ejemplo, la mayoría de nuestras plantas pueden fabricar en torno a 300.000-350.000 unidades anuales. Plantas considerablemente más pequeñas tendrán dificultades para justificar la inversión necesaria para ser totalmente productivas según los niveles mundiales. Además, es evidente que el tamaño es sumamente importante a la hora de negociar los contratos con los proveedores cuyos precios dependen substancialmente de los requisitos de volumen. Obviamente, la escala apropiada dependerá del tipo de industria y de los productos, y siempre existe el problema de que las plantas pueden alcanzar tal tamaño que sean difíciles de gestionar. Por ello, cada compañía debe buscar cómo obtener el máximo rendimiento de la escala y debe examinar críticamente sus operaciones para garantizar unos beneficios máximos.

2. *Fabricación internacional*

Situando las plantas de fabricación en distintos países se pueden conseguir ventajas estratégicas. Ello permite la consolidación de la ventaja que supone un equilibrio de costes y el intercambio de diferenciales de coste. También puede generar ventajas al llevar el lugar de fabricación más cerca de los mercados que suministra. Una de las razones originales por las que Ford decidió ubicar su factoría en Valencia en 1970 fue el pensar, y los hechos lo han demostrado posteriormente, que España y los mercados de vehículos mediterráneos iban a desarrollarse y extenderse.

Las ventajas de los costes laborales son evidentemente un factor importante y significativo en la competitividad de los costes, pero no necesariamente el más importante.

Una de nuestras preocupaciones en cuanto al futuro de España es el alza considerable que han sufrido en los últimos años los costes laborales y de seguridad social y que han crecido en una proporción bastante mayor a la de los de la mayoría de los países europeos. Si los costes laborales continúan subiendo, la única forma que tendrá España para seguir siendo competitiva será el incrementar su productividad a un ritmo igual o mayor.

La productividad, naturalmente, es el factor clave. No es posible ni de-

seable en la mayoría de las industrias y especialmente en la industria de automoción, el cambiar continuamente la producción de lugar, basándose en diferencias de costes menores o variaciones en las tasas de cambio. A largo plazo, sin embargo, las plantas que tengan una desventaja de coste total no sobrevivirán, no por la decisión individual de una compañía sino porque el cliente no querrá pagar más por un producto que el coste de mercado. Esto hace de la mejora de la productividad, una estrategia clave para compañías que compiten a nivel internacional.

3. *Comparación internacional*

De manera a competir con los mejores, uno debe saber cómo lograr resultados de la mejor manera. Otro factor es por lo tanto el comprender en detalle la estructura de costes de la competencia más efectiva, y ver lo que pueden copiarse y/o mejorarse. Naturalmente, ninguna compañía tiene todas las mejores ideas y es necesario por lo tanto hacer un estudio de la principal competencia y obtener la mejor información posible para compararla con nuestra forma de operar. En Ford hacemos esto constantemente, comparándonos no sólo con la mejor competencia externa a nivel mundial sino también comparándonos con los mejores dentro de la propia Ford.

Por ejemplo, el reciente informe del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) sobre la industria del motor, dejó patente que la planta Ford de Atlanta, EEUU, es una de las más eficientes del mundo, entre todos los fabricantes de coches. Por esta razón, hemos enviado allí equipos para que estudien en profundidad su forma de operar y para que comprendan sus procesos y su estructura de costes. Incidentalmente, sus tasas laborales distan mucho de ser bajas, pero su elevadísimo nivel de productividad supera esa desventaja mostrando lo que es posible conseguir.

Las compañías internacionales tienen por lo tanto que poner en funcionamiento mecanismos para estudiar las mejores prácticas e integrarlas a sus prácticas operativas.

4. *Alianza estratégica*

Incluso cuando las compañías son mundiales en cuanto a su presencia y a sus recursos, existen ocasiones específicas en las que la cualificación o los recursos escasean o no están disponibles, y en las que tiene su razón de ser que dos compañías adopten alianzas estratégicas. Un ejemplo de este tipo de alianza es la existencia en América Latina entre Volkswagen y Ford. Ambas compañías contaban con una fuerte presencia en los mercados latinoamericanos, y en particular en Brasil y en Argentina, y ambas poseían una gama completa de capacidades para el desarrollo de productos, fabricación y venta. Desgraciada-

mente, y debido a los problemas económicos de estos países, ninguna de las dos compañías pudo lograr beneficios suficientes ni garantizar los recursos necesarios para una renovación futura de los modelos. Por ello, se fundó una nueva compañía, Autolatina, de propiedad conjunta, para el desarrollo y la fabricación de vehículos. Cada compañía ha mantenido su propia compañía de ventas. Hasta la fecha, esta colaboración ha sido muy beneficiosa para ambas compañías y les ha permitido aunar recursos de ingeniería y de fabricación y sobrevivir en períodos económicos muy adversos. Además, las compañías han demostrado su capacidad para trabajar conjuntamente y se han embarcado ahora en una “joint venture” en Portugal para la fabricación de un nuevo vehículo polivalente.

Quiero sin embargo añadir unas palabras de prudencia en cuanto a lo que se refiere a las “joint ventures”:

1. Ambas compañías deben esperar sacar provecho de una “joint venture”, tanto a corto como a largo plazo. Si una de las compañías siente que el desarrollo de la nueva “joint venture” no consigue producir beneficios iguales para las dos partes entonces el riesgo de fracaso es considerable. Ha habido numerosos ejemplos de este caso en los últimos veinte años. Hace pocos años se llevó a cabo un estudio conjunto entre Ford y Fiat para unirse dentro de Europa. Esta unión nunca tuvo lugar porque las dos partes no preveían la posibilidad de lograr beneficios similares.

2. Incluso en caso de estrategia urgente o de base racional para la colaboración, los socios pueden con bastante probabilidad encontrara dificultades para su implementación. Los socios a menudo arrancan con culturas corporativas inmensamente distintas y como resultado de ello, sucede a menudo que la colaboración se enfrenta con dificultades de gestión desde el primer momento. El compromiso permanente de la dirección para el éxito del acuerdo de colaboración y la atención puesta en las diferencias de enfoque por parte de las partes, es crítica para lograr el éxito, como lo es la paciencia de la que debe hacerse gala a la hora de concebir una “joint venture”, intentando comprender el punto de vista de la otra parte así como su cultura, enfoque y otros elementos.

Por lo que el mensaje es que las asociaciones o alianzas estratégicas son una parte potencialmente fuerte de la estrategia internacional, pero deben enfocarse y prepararse con mucho cuidado y paciencia y teniendo unas metas claras y realistas.

RELACIONES CON LOS GOBIERNOS

En la inmensa mayoría de los países, los gobiernos acogen favorablemente a las compañías multinacionales. Es fácil saber por qué ya que en la mayor parte de los casos la llegada de una multinacional a una comunidad significa inversiones, puestos de trabajo, oportunidades para los proveedores, etc.

Además, las multinacionales pueden traer consigo tecnologías avanzadas y métodos competitivos procedentes de todas las partes del mundo. Sus estándares suelen ser asimismo altos, con salarios a menudo por encima de la media local, normas de seguridad elevadas, control estricto del entorno de trabajo, etc. En nuestro propio caso, en Valencia, Ford no sólo ha traído consigo todas estas cosas sino que también es, y por mucho, el mayor exportador de la Comunidad Valenciana, al ser responsable del 30 % del valor de las exportaciones de la totalidad de la Comunidad Valenciana.

Sin embargo, las políticas gubernamentales del país anfitrión pueden tener un impacto potencialmente importante sobre las operaciones de una compañía internacional. Los incentivos, tratamiento fiscal, tratamiento de la política de precios interna, estándares técnicos, políticas de homologación de producto, etc., pueden tener serias implicaciones para el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, las decisiones tomadas por una compañía internacional pueden tener mucho impacto sobre la economía del país o de la región y causar una pérdida de puestos de trabajo. Existe siempre la posibilidad de sospecha por parte del país anfitrión de que las decisiones tomadas por una multinacional sean las correctas para la multinacional pero no lo sean tanto para el país anfitrión.

¿Cuáles son las estrategias que se ven envueltas a la hora de desarrollar una buena relación a largo plazo con los gobiernos nacionales? Pienso que existen tres áreas fundamentales a destacar:

1. Desarrollar el contacto con el gobierno

Muchos problemas surgen porque una de las dos partes no tiene los conocimientos adecuados o no está al tanto de los problemas de la otra parte. Una manera de reducir este vacío en la comunicación es el desarrollar una estrategia para la comunicación mediante el contacto con personas representativas del gobierno en lo que concierne a los temas y problemas fundamentales de negocio, tales como las acciones que realizarán, y un intercambio de pareceres sobre las perspectivas futuras. Por personalidades representativas no me refiero únicamente a políticos sino también a funcionarios que son igual de importantes en este tema.

A la vez, la empresa debe aprender a escuchar y a comprender los problemas del gobierno, buscar cómo solventar cualquier tipo de malentendido e intentar buscar las maneras para conciliar las peticiones cuando sea posible.

Esta estrategia requiere estudiarse poniendo toda la atención en la coherencia a largo plazo. No debe de ninguna manera ponerse en marcha cuando la compañía atraviesa problemas o tiene una petición que presentar. Pero debe existir, y de forma regular, un intercambio de puntos de vista e información, buena o mala.

2. *Sea un buen ciudadano corporativo*

Esta estrategia es evidentemente obvia, en el sentido en que una compañía internacional debe tener cuidado de ser una compañía modélica en términos de respeto a las leyes, pago de sus impuestos, etc.

Pero existe algo más, y es que la compañía debe dejar patente su compromiso a largo plazo con la comunidad. Este compromiso duradero puede adoptar distintas formas, pero en esencia significa una demostración de que su presencia no es un tema de interés a corto plazo sino que se siente concernida por los intereses de la comunidad a largo plazo, el bienestar de ésta, el empleo, la seguridad y el bienestar de sus empleados, el entorno local, etc. En otras palabras, intente ser un empleador modelo yendo más allá de la letra o de la ley utilizando los mejores estándares internacionales. Naturalmente todo lo anterior debe equilibrarse con la realidad económica.

Déjenme que les dé otro ejemplo de Ford Valencia. Nosotros, naturalmente, trabajamos arduamente para garantizar el cumplimiento con todas las leyes y regulaciones de seguridad. Pero creemos que nuestra responsabilidad va mucho más allá de esto e intentamos eliminar totalmente los accidentes. Naturalmente esto nunca se logrará, pero hemos puesto todo nuestro empeño en reducir más y más el número de accidentes mediante campañas de seguridad, un análisis atento de cada accidente, la formación a la seguridad, etc. Como resultado la frecuencia de accidentes disminuyó en un 24 % el año pasado. Esperamos conseguir un progreso similar este año. Hemos asimismo abierto las puertas de nuestro centro de formación a otras compañías para que participen en nuestros excelentes programas de formación. Estos son los tipos de ejemplos con los que las compañías internacionales pueden fomentar la confianza de las comunidades en las que operan.

3. *Buscar una comunidad de intereses con el gobierno*

Es importante contar con una estrategia para desarrollar áreas posibles de acción en las que las áreas de interés de la compañía y las del gobierno o comunidad coincidan. Un buen ejemplo de esto es el nuevo proyecto Sigma de Ford en Valencia. La Compañía necesita desarrollar un nuevo motor pequeño para su utilización a nivel mundial, y ello para finales de los años noventa.

El gobierno, en nuestro caso la Comunidad Valenciana y el Gobierno Central, tenían un interés evidente, desde una óptica económica y de creación de puestos de trabajo, en que este motor viniera a Valencia. Otro factor clave era el buen récord establecido, en cuanto a fiabilidad y calidad, por la Planta de Motores de Valencia durante un buen número de años. Existía por lo tanto un interés común en las dos partes para garantizar que se podría llegar a los acuerdos necesarios para traer el motor a la planta de Valencia. Gracias a una adecuada cooperación este proyecto está ya en marcha.

Éste es, de nuevo, un ejemplo. Pero lo que es importante para toda compañía internacional es el identificar todas las áreas posibles de intereses comunes con el gobierno y desarrollar estrategias para embarcar a los gobiernos en el desarrollo de esos puntos de interés comunes. También es de suma importancia que el gobierno comprenda si su política causa problemas a la compañía internacional. Es mucho mejor comentar con el gobierno, en su fase preliminar, las políticas que pueden plantear problemas para la multinacional, que enfrentarse con las consecuencias económicas resultantes. En esta área, la compañía internacional debe considerar igualmente si su estrategia debe incluir a representantes de las asociaciones empresariales. En muchos casos, la voz conjunta de los empleadores puede ejercer sobre el gobierno un impacto más fuerte que la de las compañías una por una. En el caso de Ford en España, somos miembros activos de la ANFAC, la asociación de empleadores de la industria automovilística, y hemos encontrado en ello un mecanismo muy útil para transmitir nuestros puntos de vista.

CONTROL Y DIRECCIÓN

Este es uno de los temas más difíciles con los que se enfrentan las compañías multinacionales y para el que no tenemos respuestas hechas. Las diferentes industrias, e incluso distintas compañías dentro de una misma industria, tendrán enfoques variados basados en sus circunstancias específicas, en su historia, organización, cultura, etc. Una empresa europea totalmente integrada como lo es Ford en Europa requerirá evidentemente una dirección más centralizada que una compañía que fabrica productos bastante diferentes en distintos países. Por lo tanto no existe un patrón que se adapte a cualquier industria o compañía. Tampoco existe una directriz dada por los teóricos de la gestión, ya que la defensa de la centralización o la descentralización reside más en lo que esté de moda que en una filosofía subyacente.

Sin embargo, mi enfoque personal es que deberían existir dos estrategias básicas subyacentes para el control y la dirección cualquiera que sea la industria o la compañía. Una es que las decisiones deben tomarse en el nivel más bajo posible de la organización. La segunda es que cada vez que se deba tomar una decisión sobre una base más centralizada, se debe hacer el máximo esfuerzo posible para lograr la participación y la implicación de todos aquellos que se verán afectados por la decisión en las compañías subsidiarias.

El implantar estas estrategias requiere dar un cierto número de pasos. El primero es que todas las compañías en el seno del grupo deben compartir esa visión estratégica de hacia dónde se mueve la compañía y cuáles son sus metas y objetivos primordiales. Esto implica naturalmente un esfuerzo masivo para que exista una comunicación continua puesto que las estrategias y metas clave no pueden entenderse si no es en el marco de una comprensión global del área donde la compañía es competitiva, cuáles son, a largo plazo, los imperativos de ésta, qué recursos están disponibles, etc.

Dentro de Ford hemos puesto todo el énfasis en estos últimos años en dar a conocer a los directivos clave de cada país una visión de conjunto de la estrategia mundial y dos veces al año se organizan en Europa reuniones para los altos directivos con el fin de analizar la posición competitiva de la compañía y las estrategias en perspectiva. A su vez, los altos directivos de cada compañía subsidiaria dan a conocer la información clave dentro de su organización.

El segundo paso consiste en un atento análisis de cada área de toma de decisiones para decidir qué decisiones se pueden asumir a nivel subsidiario y cuáles deben asumirse centralmente. De nuevo, la mejor manera de explicar este tema es mediante ejemplos. Las inversiones fuertes de capital no pueden dejarse exclusivamente en las manos de una subsidiaria ya que el grupo debe mantener el control sobre sus recursos vitales. Por otro lado, la compañía local debe poder invertir en los proyectos locales necesarios sin tener que depender constantemente y con las demoras que esto supone, de los niveles superiores. Existe naturalmente un punto de equilibrio, el justo medio, entre el control y la anarquía. Cada una de las compañías debe decidir a la luz de sus propias circunstancias cuál debe ser ese punto de equilibrio y posteriormente implantar los controles adecuados para garantizar que las reglas se mantengan.

Déjenme darles un ejemplo más en un área muy diferente, el Desarrollo del Personal. Si una compañía va a crear un cuadro de gestión internacional, entonces debe existir cierto tipo de control central sobre la planificación de la carrera y tareas de desarrollo.

Por otro lado, cada compañía también tendrá sus propios sistemas y métodos para el desarrollo de sus propios empleados locales. Cada compañía debe juzgar por sí misma cuál es el punto de encuentro entre estas dos necesidades y de nuevo crear reglas claras para evitar la confusión.

El tercer paso estratégico es el desarrollo y la implementación de las herramientas de control y dirección adecuadas.

Esto significa ante todo saber qué herramientas de información se necesitan, por ejemplo sistemas de datos, sistemas de medida, procedimientos de asignación de recursos y sistemas presupuestarios.

Un ejemplo tomado de Ford se encuentra en el área de la calidad. Recogemos una enorme cantidad de datos sobre las prestaciones de calidad tanto de nosotros mismos como de nuestra competencia en todos los mercados en los que vendemos vehículos. Estos datos nos sirven para medirnos frente a nosotros mismos tanto como frente a nuestra competencia o como frente a nuestras prestaciones anteriores. Es una herramienta para la dirección central y local que permite juzgar las prestaciones y decidir dónde deben tomarse acciones correctivas. En segundo lugar, existen instrumentos para “supervisar” a la dirección. Incluye la selección de los directivos, desarrollo de carrera, sistemas de recompensa y métodos de comunicación. De nuevo, para tomar un ejemplo, la selección de los directivos es una herramienta potente pero no ya simplemente como medio de recompensa sino también como signo para toda la organización que deja patente cuáles son las cualidades que la compañía

juzga importantes. En tercer lugar, existen herramientas para resolver asuntos y conflictos dentro de la organización. Estas incluyen posibilidades como equipos empresariales, grupos especiales de trabajo, comités de coordinación, asignación de responsabilidades, etc.

En resumen, para este tema no existe una receta universal. Cada compañía debe decidir por sí misma cuál es el equilibrio adecuado y después implementarlo creando y compartiendo una visión estratégica, analizando minuciosamente las responsabilidades y asignándolas con claridad y estableciendo los sistemas y las herramientas necesarias para hacer del equilibrio que se ha decidido, una realidad.

RELACIONES CON LOS SINDICATOS

Se trata de una de las áreas potencialmente más difíciles para una futura estrategia multinacional. Ya desde hace años los Sindicatos en varios países de toda Europa han ido observando que las compañías subsidiarias de multinacionales que tienen sedes centrales en otros países, han tomado decisiones fuera de las fronteras nacionales que pueden afectar muy seriamente el empleo dentro de un país, sin que los sindicatos, que son intrínsecamente nacionales, tuvieran la oportunidad de ser consultados con respecto a estas decisiones o a influir en ellas de alguna forma. Las pérdidas de puestos de trabajo debidas a la competencia internacional en las industrias clásicas se ha convertido en una preocupación fundamental para los sindicatos de toda Europa ya que concierne directamente a sus miembros y porque al reducirse el número de sindicatos, puede verse reducida su fuerza e influencia. Por ello, los sindicatos expresan continuamente su desacuerdo con las multinacionales a pesar del hecho de que en la mayoría de las industrias y en la mayor parte de los países, las empresas multinacionales ofrecen salarios y condiciones iguales o mejores a los de las compañías locales.

Además, los Sindicatos sienten a menudo que son incapaces de comprender los criterios sobre los cuales basan sus decisiones las multinacionales ya que muchos factores y datos son exteriores a su esfera directa de influencia o a su medio.

Para finalizar, existe la preocupación de que las compañías multinacionales puedan utilizar sus fuentes internacionales para poner a un país enfrentado con otro y que trasladen sus plantas a países donde existan costes laborales más bajos.

Estos factores han llevado a los Sindicatos Europeos a intentar negociaciones directas a nivel europeo con algunos empleadores multinacionales y entre ellos Ford.

Los sindicatos han establecido consejos europeos y mundiales para concentrarse en multinacionales específicas y en algunos casos han tenido lugar reuniones, a nivel europeo o mundial, con las compañías en cuestión. Sin embargo, estas reuniones han sido en su mayoría de naturaleza consultativa o infor-

mativa y no conozco ningún ejemplo en que haya tenido lugar una negociación colectiva verdadera a nivel internacional.

Este fracaso ha llevado a los Sindicatos y a sus aliados a intentar influir en las corporaciones multinacionales mediante acciones políticas. Dos iniciativas de importancia resaltan entre las demás. Las directrices de la O.E.C.D. y las "Propuestas de Vredling". Las directrices de la O.E.C.D., aunque no sustituyen a las leyes nacionales, disponen un código voluntario de conducta para las multinacionales, mientras que las Propuestas de Vredling buscan cómo forzar a las compañías multinacionales para que proporcionen información detallada sobre las estrategias internacionales a subsidiarias individuales y para que la dirección de la subsidiaria consulte con los sindicatos estas estrategias. El no llegar a un acuerdo tendría como resultado la posibilidad para la organización de trabajadores de llevar asuntos para su discusión a la sede central corporativa. Estas propuestas no han sido aprobadas y a pesar de que la discusión se mantiene desde ya hace unos años no parece probable que se llegue a una solución.

Yo pienso que todas estas acciones han fracasado debido a unas buenas razones y que la estrategia multinacional debe estar sujeta a consulta y negociación a nivel local. Mis razones son las siguientes:

1. *Marco sindical*

La estructura sindical varía enormemente en toda Europa. Existe por ejemplo una gran diferencia entre los sindicatos de Francia e Italia en donde los sindicatos están divididos según ideologías y políticas y los de Alemania donde la norma son grandes sindicatos que abarcan toda la industria, por ejemplo I.G. Metal.

De hecho, existen enormes diferencias en cuanto a las posturas de los distintos sindicatos y que van desde una actitud constructiva y de enfoque directo de los problemas hasta ese tipo de sindicato que siguen viendo la industria como centro simbólico de la lucha de clases. Es evidente que estas actitudes y enfoques, tan distintos, hacen que una negociación constructiva sea virtualmente imposible.

2. *Marco de negociación*

Los marcos de negociación también presentan grandes variaciones. En algunos países las negociaciones a nivel nacional son algo normal como por ejemplo en Suecia, en otros a nivel regional como es el caso de Alemania, mientras que ciertas negociaciones se dan casi totalmente a nivel de la Compañía, como en España. Estos marcos o estructuras de negociación se han desarrollado como respuesta a las condiciones y necesidades locales y, a menos

que se modifiquen, no pueden co-existir con las negociaciones internacionales dentro de compañías específicas.

3. *Diferencias legales y culturales*

A pesar del desarrollo de la Comunidad Europea no es posible establecer comparaciones adecuadas saltándose las fronteras nacionales. Los factores que tienen un impacto incluyen distintos costes de vida, tasas de cambio, estructuras fiscales y beneficios complementarios muy diferentes. Además la legislación relativa a las relaciones laborales es muy diferente. Por ejemplo, en caso de despido colectivo, que es relativamente fácil en algunos países europeos como el Reino Unido, es casi imposible en España. Existiendo estas diferencias, las negociaciones internacionales en la mayor parte de las áreas y específicamente en áreas clave como es la de salarios y beneficios, está totalmente desprovista de realismo.

En ningún caso, lo dicho anteriormente significa que yo considere que las compañías subsidiarias de multinacionales no tengan el deber de informar y consultar con sus empleados y los representantes de éstos *los temas que les afectan*. Sin embargo, la estrategia multinacional debe seguir siendo que los mecanismos para ello sean aquellos que estén bien establecidos en los países concernidos.

SUMARIO

Permítanme que haga un breve resumen de lo que he comentado esta noche:

1. A medida que las barreras comerciales desaparecen y que las exigencias por parte de los clientes son cada vez más parecidas en todos los mercados, el negocio a nivel mundial aumenta cada vez más.

2. Dada esta tendencia, la competencia a nivel internacional está creciendo y seguirá haciéndolo. Esto trae consigo que las compañías se organicen a escala internacional y que sean una competencia fuerte en la mayoría de los mercados mundiales.

3. La dimensión resultante, las necesidades de inversión, los requisitos técnicos y las presiones en cuanto a los precios, implican que solamente las compañías que estén organizadas sobre una base mundial podrán competir en muchos mercados de masas.

4. No existe una estrategia única que sea la apropiada para cada compañía. Todas deben trabajar para elaborar estrategias que sean las apropiadas para ellas mismas y sus circunstancias particulares.

5. No se puede poner en marcha una estrategia y después olvidarla. El escenario empresarial a nivel mundial cambia constantemente y es cada vez más

impredecible. Esto significa que todas las estrategias deben revisarse y replantearse permanentemente.

6. Les he presentado unas cuantas ideas sobre algunas de las áreas estratégicas claves en la tecnología, las personas, los sindicatos, los gobiernos, control de costes y dirección y control. Existen, naturalmente, muchas más áreas estratégicas que también podría haber comentado, dado el tiempo disponible, como son marketing, precios, tasas de cambio, etc. Todas estas áreas requieren que cada compañía, y basándose en su propia situación, las piense, analice y considere minuciosamente.

7. Para finalizar, debo decir que no existen fórmulas mágicas ni recetas que se puedan encontrar en los libros de texto de la gestión empresarial. En lo que se refiere al pensamiento estratégico es mejor estar cercano a lo correcto que exactamente en el error.

Muchas gracias.

JOAQUÍN MOYA-ANGELER
Presidente de IBM España

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES

Joaquín Moya-Angeler

Presidente de IBM España

Señoras y señores:

DESDE que acepté el honroso compromiso de enfrentarme con el tema objeto de este sugestivo ciclo organizado por la Real Sociedad Económica Valenciana de Amigos del País comencé a reflexionar sobre cuál sería la mejor manera en que el Presidente de una empresa como IBM España, tan sólidamente radicada en esta región, podría abordar un asunto tan interesante, y tan comprometido, como la *Dirección Estratégica ante la modernización de las organizaciones* y, más concretamente, en las organizaciones de tamaño grande.

El tema es altamente interesante porque, *en un momento de crisis económica generalizada* y que está afectando muy seriamente al sector en que actúa la empresa que presido, *se impone una reflexión de la Alta Dirección* sobre las directrices estratégicas que han de seguirse para modernizar las organizaciones.

Como decía Nicolás Maquiavelo en su obra maestra *El Príncipe* al referirse precisamente al concepto de cambio, “debe tenerse muy en cuenta que no hay nada más difícil de conseguir, ni de más dudoso éxito, que iniciar un nuevo orden de cosas”. Para terminar de complicar el panorama, en contraste con tiempos pasados, se ha dicho con razón que *en nuestra época lo único permanente es el cambio*, por lo cual la aceptación del carácter continuo y habitual de los procesos de cambio/modernización es un reto y un dato esencial para los dirigentes empresariales.

Por ello, he preferido estructurar mi intervención desde el siguiente esquema, que va desde lo general a lo particular:

1. Descripción de las *características esenciales del modelo de empresa más apto para afrontar el presente y el futuro.*
2. Análisis de los *problemas y perspectivas que caracterizan al sector en que IBM se mueve.*
3. Descripción de cómo *IBM está afrontando dichos retos.*

1) LOS NUEVOS PARADIGMAS EMPRESARIALES

Hablar hoy de nuevos paradigmas empresariales significa detenerse en las *ideas estratégicas más válidas e innovadoras*, tratando de no caer en divagaciones abstractas sobre generalidades.

Así pues, si traigo a colación las ideas puestas en boga por los modernos “gurús” en el campo de la Administración de Empresas es para ampliar el espacio de reflexión sobre el tema que nos ocupa desde una *perspectiva estratégica imprescindible para cualquier proceso de modernización*.

Un *concepto esencial* está en la base de estas propuestas: la consideración de que se ha producido una *mutación social y económica que ha tenido su base en los avances tecnológicos* (entre ellos, de forma destacada –permítanme este justificado partidismo–, en el campo de la informática). Esta mutación es tan importante que nos permite decir que, al menos en los países del mundo desarrollado, la *sociedad industrial* nacida a principios del siglo XIX está dando paso a la que podríamos llamar con cierto atrevimiento *sociedad de la información*, aunque la etapa actual no pueda ser calificada sino como *sociedad post-industrial*, de transición.

Ello es debido en parte a que, según algunos de los estrategas cuyas ideas básicas resumiré brevemente a continuación, todavía no hemos llegado, en el campo de la empresa, a las conclusiones mentales y culturales que se derivan lógicamente de esa mutación, por ejemplo, a la aceptación de *la información como un recurso básico para las organizaciones modernas*, que ha de ser tratado con el mismo nivel de atención que hoy se dedica a otros recursos decisivos como son los humanos o los financieros.

Pero pasemos a describir, de forma muy resumida, las ideas que articulan los nuevos paradigmas empresariales.

LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN O “INFORMATION-BASED ORGANIZATION” (PETER DRUCKER)

En los primeros años de la pasada década, Drucker popularizó la idea de que las organizaciones no deberían estar estructuradas en torno al concepto de jerarquía piramidal propio de épocas pasadas en que la información era relativamente escasa y su flujo se estrechaba a medida que se dirigía hacia la base.

Las organizaciones modernas, por el contrario, pueden y deben articularse de manera diferente, dando a la jerarquía formal su importancia real y poniendo el acento en la *articulación basada en los flujos reales de información*.

Drucker suele poner el ejemplo, muy gráfico pero no siempre aplicable a todos los casos, de una orquesta sinfónica, en la que existe un solo director que encauza el trabajo conjunto de un equipo de profesionales bien adiestrados y con un profundo conocimiento de los planes a llevar a cabo (en este caso, la partitura).

En este esquema son innecesarios los directores sectoriales de cuerdas, viento, etc., aunque sí haya un primer violín o una primera flauta, pero que juegan papeles de carácter mucho más funcional que jerárquico.

LA ORGANIZACIÓN AUTODIDACTA O “LEARNING ORGANIZATION” (PETER SENGE)

Este concepto se basa en la idea de que las organizaciones son en cierta manera “cuerpos vivos” que tienen capacidad autónoma de aprendizaje, capacidad que en la organización de hoy será cada vez más un factor crítico para el éxito.

Ello se traduce en la necesidad de un *nuevo perfil y nuevos roles de profesionales y directivos*, que tendrán que ser personas de visión amplia y global, capaces de comprender las interrelaciones que se dan tanto en el interior de su empresa como entre ésta y el mundo exterior, pues se ha detectado que una de sus mayores insuficiencias es la falta de conocimientos en campos ajenos a su labor (sociológicos, culturales, políticos...).

Este enfoque requiere desde luego importantes inversiones en formación, pues ese organismo vivo llamado “empresa” no es sino un equipo de hombres y mujeres que realizan tareas dirigidas a la consecución de una misión común. Teniendo en cuenta que toda organización y toda persona, al incorporar nuevas culturas o nuevos métodos, sigue la llamada “curva de aprendizaje”, que nos muestra su rendimiento progresivo a medida que van asimilando nuevos conceptos, se trata de acortar los ciclos de asimilación de los mismos.

EL REDISEÑO DE PROCESOS O “REENGINEERING” (MICHAEL HAMMER)

Partiendo de que los sistemas de trabajo en las empresas han de basarse en los procesos o tareas que se realizan en las empresas y no simplemente en las agrupaciones departamentales de carácter tradicional, Hammer aboga por la transformación del diseño de los puestos de trabajo (los nuevos roles de que hablaba antes), de las estructuras organizativas y de los sistemas de gestión.

Un proceso no es ni más ni menos que una serie de actividades relacionadas mediante flujos de información; un ejemplo es el proceso de facturación, en el que participan casi siempre varios departamentos (ventas, contabilidad, fábrica...) aunque haya alguno que sea responsable último del mismo. La identificación de los procesos clave para el éxito de una empresa, su análisis y su mejora continua, en el marco de una filosofía de calidad total, son esenciales para conseguirlo.

La idea en este caso es que las empresas deben identificar con total claridad sus competencias esenciales y organizar su acción en torno a ellas. Por ello, las estrategias corporativas deben basarse no tanto en los productos o mercados sino en aquellas cualidades y ventajas competitivas propias que permiten a las empresas flexibilizar su acceso a ellos y que los diferencian de los competidores. El concepto de *segmentación* deriva de estas mismas ideas.

Por ejemplo, una empresa de mi sector no es lógico que tenga en su plantilla jardineros, guardias de seguridad, personal de limpieza, etc., sino que acudirá al mercado para encontrar aquellas empresas que le ofrezcan esos servicios en las mejores condiciones. De esta manera podrá concentrarse más eficazmente en su “core business”: ofrecer a sus clientes las mejores soluciones en el área de las Tecnologías de la Información.

Esta misma tendencia se está dando también con dichas tecnologías, dando lugar a algo que se denomina en inglés *outsourcing* y que describiremos como la asunción por una empresa de servicios informáticos de algunas o todas las funciones de proceso de datos de otras empresas. ¿Por qué razón una empresa de electrodomésticos, pongamos por ejemplo, tiene que contar con un nutrido departamento de “jardineros” informáticos?; ¿qué relación tienen las actividades de proceso de datos con su negocio básico?

EL CAOS COMO MOTOR DEL CAMBIO EMPRESARIAL (FELIPE GÓMEZ-PALLETE)

El caos, por extraño que pueda parecernos, es un concepto básico para el futuro de las empresas, si, siguiendo las enseñanzas de la termodinámica, las entendemos como “*sistemas abiertos alejados del equilibrio*”.

En este sentido el caos no es el reino del desorden sino la madre de todos los nuevos órdenes, del que nacerán nuevas estructuras y nuevas reglas del juego.

La aplicación de este concepto abre nuevas perspectivas a la planificación estratégica moderna porque introduce en ella el concepto de *adaptación constante al cambio y a la complejidad*, superando los aspectos meramente formales aún dominantes en el terreno de la teoría y la práctica de la planificación.

RESUMIENDO...

Extractando pues las ideas de los gurús, ¿cuáles son las *características esenciales del nuevo modelo de empresa* más adecuado para orientar su estrategia en los procesos de modernización?:

- Menos jerarquización.
- Capacidad continua de aprendizaje.

- Atención constante a los procesos clave.
- Nuevos roles de directivos y de profesionales.
- Enfoque a negocio esencial.
- Adaptación al cambio y a la complejidad.
- Necesidad de cooperación interempresarial.

LA CORPORACIÓN VIRTUAL

He añadido este último concepto de cooperación porque se complementa perfectamente con los antes citados. Corresponde a la idea de *corporación virtual*, que es una nueva formulación, más amplia, del concepto de *alianza* y que consiste en una red de empresas que se agrupan para explotar determinadas oportunidades de negocio.

Este esquema llegará a ser tan habitual y producirá tales cambios culturales y organizativos que seguramente dentro de quince años las grandes empresas (sobre todo las más orientadas al sector servicios) se parecerán muy poco a las actuales.

Después veremos cómo IBM está desarrollando en la práctica esta idea.

Y ahora, una vez delineadas algunas de las características esenciales de la empresa del futuro (inmediato), procedo a aterrizar mi discurso en el campo más concreto de los problemas y retos del Sector Informático en general y de IBM España en particular, teniendo en cuenta el marco conceptual que acabo de describir.

2) EL SECTOR INFORMÁTICO: SUS PROBLEMAS Y SUS RETOS

A los que le hablaban de lo peligrosas e incluso mortales que son determinadas enfermedades les solía responder el famoso psiquiatra inglés Jack Laing, fallecido por cierto hace no mucho, que la enfermedad más peligrosa es la vida humana porque “se transmite por vía sexual y tiene un 100 % de mortalidad”.

Puede parecer una manera un tanto frívola de abordar el tema pero nos puede venir perfectamente a la hora de desdramatizar y dar su verdadero alcance a la situación de crisis que está atravesando el sector informático, que no es fácil desde luego pero que en ningún caso tiene el irremediable pronóstico descrito por el irónico doctor Laing.

Aunque es imposible desligar completamente la crisis que se está viviendo en este sector de la crisis económica general, no voy a entrar a analizar ésta, porque siempre me gusta concentrarme en los temas que yo puedo resolver.

En el sector informático, a nivel mundial, según las últimas cifras, se están produciendo *crecimientos marginales o negativos*, después de muchos años de crecimiento continuado, que en España ha llegado a ser de doble dígito durante la década de los ochenta. En cierta manera esto, al menos en nuestro

país, se ha producido de manera sorpresiva, pues *se preveía para 1992 un crecimiento de la facturación del sector en un 5 ó 6 % cuando la dura realidad ha sido una disminución que está aún por cuantificar con exactitud.*

Pero, aun en ese contexto, hoy en este sector *existen segmentos que crecen claramente y otros que decrecen con la misma claridad.* Por ejemplo, el área de servicios y consultoría creció en IBM durante 1992 en un 20 % mientras que el de “hardware” decreció en similar porcentaje.

Dado el peso tradicional de este último segmento sobre el mercado informático (que, entre otras cosas, ha sido durante muchos años el buque insignia de IBM en todo el mundo), creo útil describir, por el momento en términos puramente tecnoeconómicos, algunas de las causas de ese descenso:

- Exceso de capacidad de producción instalada.
- Miniaturización de los sistemas, con caída de precios hasta niveles cercanos o inferiores a los costes.
- Desplazamientos de demanda a sistemas más pequeños, que, por otra parte, tienen cada vez más potencia y prestaciones.

Muchas empresas están en plena lucha por la subsistencia dada la feroz competencia en precios, que les está produciendo incluso pérdidas y debilitando por tanto su estructura financiera. Algunas de ellas no sobrevivirán porque *no hay espacio para la actual sobrecapacidad de oferta, que, además, no sólo no se adecúa a la demanda desde un punto de vista cuantitativo (volumen de oferta) sino también desde un punto de vista cualitativo (tipo de oferta).*

Por tanto habrá que reducir oferta y adecuar ésta a la demanda cuantitativa y cualitativamente, pero sobre todo habrá que estimular la *innovación empresarial*, en varias direcciones. Una de ellas es conocer cada vez con más precisión las necesidades de los clientes y elaborar las soluciones que mejor las satisfagan.

La otra, esencial también y que es una derivación lógica de la anterior, pasa por aceptar la realidad incontrovertible de que *el modelo de sector informático en el que nos hemos movido hasta hace poco tiempo está pasando aceleradamente de la demanda de tecnología a la demanda de soluciones*, que aunque sean incompatibles entre sí van viendo cambiar cada vez su centro de gravedad hacia el último campo.

La tecnología, por sí sola, no constituye un elemento diferenciador desde el punto de vista de los clientes, aunque, a pesar de ello, seguirán apareciendo innovaciones tecnológicas que habrá que aprovechar. Todos los indicios confirman, sin embargo, que, a medio y largo plazo, *ninguna empresa podrá sostener o mejorar una sólida ventaja competitiva con la pura diferenciación tecnológica.*

Está emergiendo un escenario de mayor apertura y complejidad en la que incluso el valor diferenciador (y, por tanto, el éxito en la venta y en el beneficio) las empresas de nuestro sector vamos a tener que buscarlo en la innovación y en el riesgo compartido que brinda la integración de la solución total, y en la contribución que nuestra oferta dé a la cuenta de resultados de nuestros clientes.

Esto significa que el modelo de *competencia* entre empresas, que seguirá existiendo, se irá complementando cada vez más con la necesaria *cooperación* en todas las fases del ciclo de vida de los productos y servicios, desde el diseño y la producción de los mismos hasta su comercialización, implantación y mantenimiento.

Hablaba yo antes de la *corporación virtual*: pues bien, en ese sentido se mueve IBM, estableciendo acuerdos tan poco previsibles hace muy poco tiempo como, por ejemplo, su alianza actual con Apple para desarrollar nuevos sistemas. Como Vds. saben, Apple es uno de nuestros principales competidores en el segmento de los sistemas personales. En IBM España, como veremos después, se está produciendo el mismo fenómeno.

Pero es que incluso el modelo de una informática propia para cada empresa (es decir, de un departamento de proceso de datos propio), con recursos, desarrollos y operación propia está dando paso a un modelo mucho más abierto, con tendencia a ceder parte de la explotación, desarrollo y mantenimiento a terceros, siempre que queden asegurados la calidad y el coste de los servicios. Es lo que se llama el *outsourcing*, tema que ya cité en la primera parte.

Si nos fijamos bien, todos los fenómenos descritos, y las soluciones esbozadas, responden a la idea, ya apuntada en la primera parte de mi intervención, de que nos estamos dirigiendo hacia un nuevo tipo de sociedad, la sociedad de la información, en la que cada vez tendrá más peso el sector de los servicios relacionados con el *conocimiento*.

Por eso el sector de que estamos hablando, aunque todavía por inercia lo sigamos llamando así, no es ya el de la informática clásica sino el que de forma amplia se podría denominar "sector del conocimiento".

3) LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN EN IBM

¿Cómo enfocar, después de todo lo dicho hasta ahora, la estrategia de modernización de IBM en general y de IBM España en particular?

Antes que nada, es preciso decir que *las directrices estratégicas que vamos a aplicar en nuestro país se corresponden en lo esencial con las que IBM Corporation está aplicando en todo el mundo y, como se comprobará, llevan al modelo de empresa que he delineado en la primera parte de mi intervención.*

Las directrices estratégicas que está siguiendo nuestra empresa son las siguientes:

- Incrementar nuestra inversión en las áreas de mayor crecimiento.
- Estimular aún más la autonomía de las unidades de negocio.
- Optimizar nuestros recursos con el fin de:
 - Adaptarnos a la demanda.
 - Alcanzar la máxima capacidad competitiva.
 - Generar el máximo valor añadido para nuestros clientes.

LOCALIZACIÓN

Todo ello irá acompañado de una clara tendencia a la *localización*, en el sentido de aumentar el valor añadido local de nuestras ofertas, en el qué y en el cómo. Esto nos lleva a afirmar que IBM España dependerá a partir de ahora cada vez más de su propia capacidad de innovación en todas sus líneas de actividad.

LOS FACTORES FINANCIEROS

Todo lo anterior requiere además actuaciones específicas en el área de las finanzas, especialmente sobre dos elementos que me parecen fundamentales a la hora de controlar cualquier tipo de crisis:

- La Caja (“cash-flow”).
- Los gastos.

En mi opinión, *en tiempos de crisis, la salud del “cash-flow” pasa a ser el factor determinante en la supervivencia de una empresa*. Con toda la importancia que tiene la obtención del beneficio en la gestión de una empresa, no me cabe duda que el “cash-flow” en tiempos difíciles es más importante incluso que el beneficio.

Una mala estructuración de la tesorería, es decir, recursos propios vs. deuda, deuda a largo plazo vs. corto, etc., o una mala gestión de los elementos que causan mayor consumo de caja (deuda de clientes e inventario), suelen ser las causas principales de las quiebras de las empresas. Cualquier empresa que haya operado durante un número de años con una generación razonable de beneficios puede sobrevivir en mucho mejores condiciones a la falta de generación de beneficios que a la falta de generación de caja.

Los gastos son la primera línea en que todos nos concentramos y ello porque todos los gestores sabemos que constituyen la principal área de crecimiento de “Grasa”, en gran parte asociados a los conceptos de dirección generalmente aceptados como buenos, tales como el Control, “Check & Balance”, etc., que, aun siendo adecuados en muchos momentos, no son tolerables en otros.

Tras los primeros cortes en distintas partidas de gastos, que pronto dejan de ser suficientes, se llega a la línea fundamental, que son los *gastos de personal*, pues no en vano, en gran número de organizaciones, esta partida suele ser responsable de más del 70 % de los gastos totales.

Ello lleva a la *reestructuración*, es decir, (1) a las *reducciones de personal*, que normalmente empiezan por los empleados indirectos y más tarde llegan a los directos, y (2) a *cambios en la estructura organizativa* en el sentido de reducir los niveles de dirección y ampliar su ámbito (“span”), disminuir la jerarquización y equilibrar la relación entre la dirección de tareas y la dirección de personas.

Las *ventajas* de los cambios de estructura son la mejora de la rapidez de decisión y la obtención de una delegación real de autoridad. Los *problemas* se refieren a la moral de la empresa y los propios límites operativos de la reestructuración.

NUESTRO MODELO DE EMPRESA

¿Qué estructura o modelo de empresa es la más adecuada para responder a estos desafíos y alcanzar los objetivos marcados?

Mi convicción es que la estructura más adecuada es la de un *conjunto de unidades operativas con amplios grados de libertad*, que compiten en los términos y condiciones que sus respectivos segmentos de mercado demanden, llegando incluso a crear empresas subsidiarias si la dinámica del mercado lo aconseja para alcanzar el éxito.

Un *conjunto de unidades flexibles y con la dimensión adecuada* (es decir, con el tamaño más conveniente para alcanzar los objetivos de rentabilidad sin perder de vista las economías de escala). Estas unidades deben tener menos escalones entre el vértice y la base, menos niveles de dirección, para ser capaces de responder con mayor rapidez a las necesidades del mercado. A esto nos referimos en IBM cuando hablamos de una mayor autonomía de las unidades de negocio y de la *segmentación*.

Un conjunto de unidades integradas en un grupo y conectadas con una red de compañías, con diferentes grados de participación, que permitan complementar nuestras ofertas en toda su extensión y sean capaces de responder a todas las oportunidades emergentes del mercado. A esto nos referimos cuando hablamos de *alianzas*.

Hablábamos antes de la *corporación virtual* y las alianzas son la base de este concepto, esencial para el proyecto actual y de futuro de IBM España, pues las alianzas representan instrumentos clave en el proceso de incremento del valor añadido local (localización).

Asociarnos con otras compañías permite, por un lado, ampliar la base de negocio accediendo de manera suplementaria a segmentos en los que la compañía ha tenido hasta ahora poca presencia y, por otro, intensificar la calidad de la oferta mediante uniones que complementen y potencien nuestros productos y servicios.

El desarrollo de alianzas de IBM España se encuentra, no obstante, en su fase de arranque. La compañía está firmemente decidida a impulsar y favorecer cualquier inversión estratégica en esta área que, además de aportar la necesaria rentabilidad financiera, potencie nuestra capacidad para generar el mayor valor añadido posible.

Todo lo anterior representa un cambio radical, que quizás habría que haber emprendido antes, respecto al enfoque autosuficiente, altamente centralizado y piramidal que había caracterizado a IBM desde su creación.

Como dije anteriormente, vamos hacia la sociedad de la información en un sector de servicios relacionados con el conocimiento, donde la preparación y la idoneidad de los recursos humanos es cada vez un factor más crítico para el éxito de cualquier programa estratégico de modernización organizativa.

Esto nos obliga a la *mejora de la cualificación de todos los profesionales y directores*, que no puede consistir solamente en la mejora y ampliación de los planes de formación existentes actualmente sino que deberá partir del convencimiento por parte de todos de que la formación es una responsabilidad individual que exige dedicación e interés personal.

En cuanto a los diferentes niveles *directivos* se está pasando del estilo tradicional de dirección situacional a un nuevo rol de liderazgo: de *"managers" a líderes*.

En cuanto a los *profesionales* se va rápidamente hacia una mayor autonomía e iniciativa, lo cual requiere una mejora cualitativa de la formación a fin de acometer las tareas que más satisfagan las necesidades del cliente, formación entendida como un proceso continuo, conceptual y práctico, de adquisición de conocimientos.

A estos nuevos roles deben acomodarse tanto la formación interna como los sistemas de recompensa y prácticamente todos los sistemas de dirección y gestión de la empresa.

Es inevitable que en todo proceso de transformación profunda se produzca un *incremento de la complejidad*. Ello requiere la aplicación de *políticas coherentes de calidad* y una filosofía generalizada de mejora continua. Estas políticas y esta filosofía deben implicar a todos los niveles de la empresa pues sólo así será posible compatibilizar la *necesidad de simplificación y la necesidad de transformación*.

En IBM España funcionan unos doscientos equipos de mejora de la Calidad que desarrollan actividades de perfeccionamiento continuo de operaciones, productos y servicios, así como de simplificación y eficacia, dedicados a agilizar procesos clave de la organización eliminando trabajos innecesarios y buscando métodos o sistemas alternativos para mejorar el servicio a nuestros clientes.

CONCLUSIONES

Como resumen de todo lo dicho hasta ahora, deseo hacerles llegar de forma muy breve las siguientes conclusiones, que condensan mis ideas sobre la "Dirección estratégica ante la modernización de las organizaciones", tanto desde un punto de vista general como aplicado a IBM y al sector informático:

1. Estamos en un período de transición hacia la *sociedad de la información*, caracterizada por el cambio permanente y la complejidad creciente.

2. Esta nueva situación requiere:
 - a. La elaboración y aplicación de nuevos paradigmas organizativos, traducibles en un modelo de empresa capaz de adaptarse a las nuevas condiciones y de liderar los procesos de transformación.
 - b. El cambio de los papeles tradicionales de directivos y profesionales: los directivos tendrán que pasar de “managers” a líderes; los profesionales gozarán de mayor autonomía e iniciativa.
 - c. Un cambio de mentalidad en los directivos en el sentido de reconocer que la modernización de las organizaciones no es una necesidad puntual sino un prerrequisito constante y permanente para el éxito, es decir, para la supervivencia.
3. El sector informático está atravesando una severa crisis de la que saldrá profundamente transformado, convertido en el sector de las soluciones y servicios que se articulan en torno a las Tecnologías de Información, un sector al que podríamos llamar “sector del conocimiento”.
4. IBM, tanto en nuestro país como en todo el mundo, está diseñando e implantando, en concordancia con las conclusiones anteriores, una estrategia clara de transformación, cuyo objetivo es reafirmar sobre nuevas bases el liderazgo que mantiene desde hace muchos años.

Muchas gracias por su atención. Quedo a su disposición para cualquier pregunta o aclaración en el tiempo asignado para el coloquio.

Valencia, 9 de febrero de 1993

LUIS PUELLES

Catedrático (Univ. de Murcia)

JOSÉ SÁNCHEZ CÁNOVAS

Catedrático (Univ. de València)

PEDRO ALBERTOS

Catedrático (Univ. Politécnica de Valencia)

INTELIGENCIA ARTIFICIAL
E
INTELIGENCIA HUMANA



INTELIGENCIA ARTIFICIAL: UNA VISIÓN NEUROBIOLÓGICA

Luis Puelles

Catedrático de Neuroanatomía, Universidad de Murcia.
Investigador Asociado del Instituto de Neurociencias de Alicante

LA neurobiología se ocupa del estudio del sistema nervioso de los seres vivos. Estos originan entre otras las pautas de comportamiento animal que identificamos en el lenguaje corriente como demostrativas de “inteligencia natural”, ya sea animal o humana. Mi contribución dentro de un ciclo dirigido a la “inteligencia artificial” puede verse como si partiese desde una perspectiva distante; sin embargo, ya que la inteligencia artificial pretende imitar algunos aspectos de la función natural, puede ser interesante esbozar ciertos fundamentos neurobiológicos en torno a la idea de inteligencia, que servirán quizá como elementos de referencia comparativa.

Mi planteamiento parte de un fundamento filosófico monista, el cual creo que es compartido en general por la colectividad científica que discute este tema. Asumo que todas las propiedades funcionales de la actividad cerebral humana o de los animales deben poder ser reducibles causalmente a fenómenos de niveles inferiores de organización del mundo natural, aunque sólo sea de forma general. Los fenómenos mentales deben ser reducidos a tipos complejos de funciones celulares nerviosas. Éstas a su vez deben poder ser explicables en términos de los microfenómenos moleculares y atómicos, y por tanto, en base a la realidad última del sustrato de materia y energía del Universo del que formamos parte (el Monismo es opuesto al Dualismo, que acepta la existencia de otros elementos causales “inmateriales”, ajenos a la Materia / Energía).

En ese sentido, se pueden considerar las funciones mentales superiores, y una de ellas sería la Inteligencia, como propiedades emergentes, que surgen una vez que se da un cierto grado de complejidad funcional; habitualmente se considera que la inteligencia está restringida a los cerebros más evolucionados y en particular se relacionaría con el incremento cuantitativo de ciertas estructuras dentro de esos cerebros. De la misma manera que la Vida (otro fenómeno sorprendente, variopinto y muy complejo) ha llegado ya a ser entendida a través de la biología molecular en su general conexión con estratos más sim-

ples de la materia, la Mente, o las funciones mentales, tales como el pensamiento, la emoción estética, el aprendizaje, la inteligencia y la fantasía humanas posiblemente lleguen a tener un día una interpretación reductiva general. Es cierto, sin embargo, que todavía presentan muchos aspectos oscuros que no permiten una interpretación completa o exacta.

Yo intentaré una definición muy personal y probablemente imperfecta, pero que puede ser una herramienta de trabajo para comenzar a hablar del tema. Evitando la escurridiza y abstracta idea de “inteligencia”, me concentraré en qué es lo que hay que entender como un acto inteligente, a diferencia de un acto banal humano cualquiera. Propongo que tal acto inteligente implica *la resolución creativa de un problema*. Consideramos inteligente a la persona capaz de aportar con frecuencia soluciones a los problemas; nos parece más inteligente si estas soluciones parecen nuevas, sorprendentes por ser inesperadas. Evidentemente, tal definición práctica de inteligencia puede ser muy discutible para otros colegas. Quizá debería añadirse además la facultad de *identificar la existencia de problemas* que no son obvios. Tal definición excluye de la consideración de “inteligente” la capacidad de aplicar la tabla de multiplicar, por poner un ejemplo significativo de cara a la comparación con los ordenadores.

En un acto inteligente humano, considerado de esta manera, se dan tres supuestos mínimos:

1) En primer lugar se parte de una situación de *análisis y conocimiento consciente de unos objetivos*, o sea, debe haber un campo más o menos amplio de preocupación o intención de la persona inteligente, y, dentro de ese campo, suele haber un objetivo concreto (o varios) que podemos llamar *el problema*, la cuestión a tratar inteligentemente. Así, por ejemplo, un médico puede plantearse, dentro del objetivo general de sanar a un paciente, el problema particular de un síntoma resistente al tratamiento.

2) Igualmente debe existir *una motivación*, ya que al acto inteligente precede o acompaña un estado motivacional que implica el deseo, la necesidad, la urgencia de resolver de alguna manera ese problema visualizado. En una actitud más banal podemos perfectamente reconocer la existencia de un problema y no sentir deseos de darle solución –simplemente constatar que existe y ya está. Pero el acto inteligente ha de llegar a la solución del problema. Ello implica acompañar a la selección del problema una motivación propia para lograr un cambio novedoso, tendente a proporcionarnos placer, resolver la cuestión o eliminar un daño presente o potencial.

3) Simultáneamente, no es posible encontrar una solución inteligente a los problemas, si no existe *un modelo general de la realidad de la que formamos parte*, ampliable este concepto todo lo que queramos desde el modelo de nuestro propio cuerpo hasta el modelo del Universo que nos rodea. O sea, para poder detectar la existencia de problemas y para encontrar soluciones nuevas a los problemas que existen (que son infinitos) necesitamos de alguna forma tener un modelo internalizado en nuestro interior, ya sea a nivel consciente o inconsciente, de aquellas regularidades que sabemos que se dan en el mundo y

sobre las cuales nos tenemos que apoyar para poder encontrar nuevas soluciones, conjugando y combinando los datos adecuadamente. El médico del ejemplo anterior no avanzará en su empeño si carece de conocimientos fiables sobre la fisiología y psicología del paciente y sobre las propiedades curativas de los fármacos.

Este modelo del entorno es un modelo multifacético, que no solamente cubre el “tiempo real” (qué es lo que está pasando *ahora* en el Universo a mi alrededor), sino también el pasado (qué es lo que pasó antes) y el futuro (qué sabemos que va a pasar). Estamos contando con datos grabados en la memoria, que nos asisten igualmente para plantear y resolver el acto inteligente en cuestión.

Una vez que tenemos estos tres supuestos: objetivo, motivación y un modelo en el cual trabajar, se realiza potencialmente una operación mental que consiste en el *acto de inteligencia*. Aquí es donde llegamos a nuestro nivel de ignorancia, ya que no sabemos qué es lo que ocurre exactamente. Pero a lo que conduce la operación mental en cuestión es a optimizar nuestro control sobre esa situación problemática que nos interesa modificar. El término “control” es usado aquí en el sentido cibernético definido por Norbert Wiener: cibernética como ciencia general de los mecanismos de control en las máquinas y en los animales.

El acto inteligente consiste en un proceso cibernético de tipo creativo, que genera *una nueva forma de controlar* ciertos fenómenos, que antes no controlábamos perfecta o totalmente. El éxito en esa tarea es lo que caracterizamos admirativamente como acto inteligente. Es obvio que esta definición del acto inteligente se aplica por igual a problemas de naturaleza práctica o a problemas teóricos. Esta definición excluye de la categoría “inteligente” los actos maquinales, automáticos o simplemente repetitivos, así como la aplicación de soluciones aprendidas de otros, a no ser que ello sea en contexto diferente. No pensamos, por ejemplo, que “ir a por tabaco” o “seguir una larga lista de instrucciones” sea indicio de particular inteligencia, aunque haya personas que no lo puedan hacer.

Bien, una vez definido mínimamente de esta forma lo que puede ser un acto inteligente humano, podríamos plantearnos si las máquinas llamadas “inteligentes” hacen eso o hacen otra cosa distinta, desde un punto de vista de capacidad real o teórica. Otros habrán de tratar este punto. A continuación me gustaría tocar brevemente y sin entrar en tecnicismos cuáles son los sistemas neurales que contribuyen a cada uno de estos aspectos que acabo de mencionar.

Me voy a centrar fundamentalmente en la corteza cerebral, aunque debo advertir que la corteza cerebral, con ser el centro por antonomasia de las funciones superiores de nuestra mente, no trabaja sola y necesita del resto de los centros nerviosos para su funcionamiento. Abordaremos primero el tema del modelo interno. Hemos dicho que para poder actuar inteligentemente hace falta haber internalizado en nuestro sistema nervioso un modelo de todo lo que

nos rodea, con proyecciones al pasado y al futuro. Evidentemente, mientras más preciso el modelo, más rico el conjunto de datos y más exactos esos datos (siendo más correctos en cuanto que reproduzcan fielmente la realidad), más útil será ese modelo para poder encontrar soluciones nuevas a los problemas. Protegemos a nuestros niños y ancianos porque los primeros carecen aun de la capacidad intelectual y resolutive permitida por un adecuado modelo, mientras que los segundos la pierden progresivamente.

El modelo se constituye en nuestra corteza cerebral a través de las *áreas sensoriales* (dedicadas al análisis de los datos proporcionados por los múltiples órganos de los “sentidos”), y de las *áreas asociativas* de nuestra corteza (dedicadas a comparar y relacionar unos con otros los millones de diferentes datos de forma muy variada). Incluye esta representación interna varios tipos de modelos que están montados unos dentro de los otros como las muñecas rusas. Existe un modelo de nuestro cuerpo, ya que tenemos canales de información interoceptivos que nos proveen de información directa de cómo están cada una de las partes de nuestro cuerpo. También está el modelo del mundo material, generado a través de los órganos sensoriales exteroceptivos, con diversos canales de información del mundo externo (la vista, el oído, el olfato, etc.). Finalmente, también tenemos un modelo ampliado de la realidad, generado a través del lenguaje y de los simbolismos, el cual nos lleva más allá de nuestra propia experiencia sensorial al mundo abstracto de las ideas, de los conceptos teóricos transmitidos socialmente.

Cuando hablamos del modelo previo en el cual se sitúa el acto inteligente estamos hablando de muchas cosas simultáneamente, y todas ellas se sabe que se plasman, de alguna manera, en la actividad de ciertos subsistemas de la corteza cerebral.

La parte posterior de nuestra corteza está dedicada a recibir canales de información que comienzan en la periferia o en el interior de nuestro cuerpo, en órganos receptores de diverso tipo. Estos interpretan determinadas señales y las transmiten por vías de transmisión muy precisas hacia el interior del sistema nervioso central. Representan de una forma muy exacta los patrones de estímulos que se van recibiendo en las neuronas allí existentes, cuyo subsiguiente estado de activación simboliza ese reflejo de la realidad externa que estamos internalizando. Las características de esta representación son muy diversas y hay tantos aspectos analógicos, donde se modela exactamente el estímulo externo, como aspectos digitales, donde se simboliza de manera numérica la realidad. En definitiva, se plasman los fenómenos reales a nivel interno; literalmente, se obtienen modelos o microimágenes que son muy plásticas, muy variables, pero que son relativamente fieles a la realidad.

La idea de plasticidad que acabo de mencionar es particularmente interesante, porque es la que le quita toda idea de rigidez a este esquema que estoy presentando. La plasticidad implica que los diferentes elementos estructurales del sistema nervioso biológico (luego mencionaré los diversos niveles de complejidad) son variables en sí mismos. Cada uno de ellos no es rígido, no es un

aparato que maquinamente siempre se mueve exactamente de la misma manera. A los elementos neurales siempre les acompañan mecanismos que les permiten modificarse en su función, en su cantidad, en su exactitud de acción, de tal manera que el sistema global puede ir cambiando su estructura interna a lo largo del tiempo y puede irse adaptando cada vez más a la realidad que le rodea, de tal forma que va perfeccionando (y personalizando) progresivamente el modelo concreto que contiene.

Es obvio que nuestro cerebro no nace como un computador que sale ya terminado de la cadena de montaje de la fábrica. Como sistema complejo e hipercomplejo, se va haciendo durante el desarrollo intrauterino y también durante toda nuestra vida postnatal. Según el símil del espejo, nuestro cerebro sería un espejo que nacería imperfecto, incapaz de reflejar fielmente el mundo, pero con una tendencia progresiva a eliminar sus defectos y lograr cada vez un reflejo mejor de la realidad.

El cerebro infantil en particular es un sistema donde prevalecen los mecanismos plásticos. Éstos le permiten aprender cuál es exactamente el mundo que le rodea a medida que se ve expuesto a sus condicionantes (aspectos buenos y malos, posibles e imposibles, etc.); el niño adapta sus mecanismos de entrada, transmisión y asociación de información a las características del mundo externo. Si se sitúa al niño en un medio muy anómalo, acabará teniendo una mente anómala. Esa plasticidad del cerebro biológico es la que va a permitir en definitiva la adaptación y el enriquecimiento cada vez mayor del modelo interno, y que así, insensiblemente, lleguemos a unirnos de alguna manera al mundo externo, reflejando de forma aceptablemente fiel el Universo que nos rodea.

Los mecanismos neurales que proyectan los diferentes canales de información sobre las unidades de computación corticales respectivas, no permanecen separados, sino que se van combinando mediante mecanismos llamados asociativos, de tal manera que las informaciones visuales se combinan con las acústicas, con las táctiles, con las sensaciones internas de nuestro propio cuerpo, para llegar a dar esa sensación conjunta que nosotros llamamos *percepción consciente*. Esta conjunción de todas las informaciones, que es uno de los aspectos esenciales de la modelización, es uno de los procesos mentales que todavía no comprendemos exactamente, esto es, ignoramos cómo llega a culminar una percepción subjetiva única, global de nuestra experiencia.

Volvamos a los niveles de complejidad que he mencionado antes. Hay múltiples niveles de complejidad en un tejido tan complejo como es el cerebro. El nivel de *las partes del cerebro* es el más elemental e inamovible, a pesar de ser ya complejo en sí mismo. Nacemos y morimos con las mismas subdivisiones cerebrales. Este patrón primario es además muy conservativo desde un punto de vista evolutivo, por lo que, a grandes rasgos, todos los animales vertebrados desde los peces hasta el hombre mantienen un mismo modelo estructural (un mismo *diseño*) de cerebro. Lo que varía mayormente con la evolución es el tamaño de los acúmulos neuronales y la diferenciación de las poblaciones

neuronales contenidas en los diversos centros cerebrales. Es por tanto ya en un segundo nivel, de *estructura neuronal*, donde aparecen las peculiaridades de especie y de individuo. Las neuronas son los elementos celulares que sirven de unidad funcional viva más pequeña en el sistema nervioso. Miles de millones de neuronas similares o diferentes se entrelazan formando circuitos de transmisión y computación de señales nerviosas altamente complejos. Al nivel celular o de las neuronas ya podemos obtener regulación a lo largo de la vida de cada persona, porque pueden morir numerosas neuronas (que no pueden ser regeneradas) y disminuir por tanto las neuronas disponibles; asimismo, durante fases tempranas del desarrollo pueden generarse más o menos neuronas dependiendo de la herencia y otros factores ambientales (estado de salud de la madre, por ejemplo).

Las neuronas, a su vez, contactan entre sí de forma muy diversa, generando un tercer nivel estructural de complejidad. Los *contactos interneuronales*, que pueden ser miles de ellos por cada una de las neuronas, a su vez son enormemente variables. Un punto de contacto particular puede ser formado, preservado y perfeccionado, o puede ser eliminado lentamente por resultar ineficaz; precisamente, parte de los mecanismos complejos de modelización, implican ese tipo de ajustes “plásticos”. El paso de ciertas corrientes de información a través de los centros nerviosos quedará obviamente afectado por los ajustes citados.

Finalmente, más allá de los contactos microscópicos entre dos o más neuronas, existe un nivel de complejidad más fino todavía, que se da en cada uno de esos trillones de contactos y en otras partes circundantes de la membrana neuronal: está mediado por los *mecanismos moleculares e iónicos que subyacen a la comunicación intercelular*. Estos mecanismos juegan con la presencia de moléculas que están altamente especializadas en determinadas reacciones químicas. Forman así cadenas de acción-reacción ultrarrápidas que participan, por ejemplo, en la liberación de mensajeros químicos por una de las células y en la recepción de estos mensajeros por los receptores químicos en la otra célula. Estos receptores moleculares adoptan a menudo la forma de canales de membrana que se abren o cierran a una velocidad inimaginable, permitiendo o impidiendo los movimientos de iones simples (con sus respectivas cargas eléctricas positivas o negativas) a su través. Estos vaivenes iónicos alteran el potencial de carga electroquímica de la neurona, pudiendo generar así en ella nuevos mensajes que se transmitirán a otras células. Otros receptores de mensajeros químicos desencadenan diversos sucesos moleculares de tipo trófico en el interior de las neuronas y condicionan los fenómenos de plasticidad a niveles inferiores de complejidad. Esto es, darán lugar a la facilitación de los contactos que coincidentemente han estado activados en el momento previo (quizá reponiendo u optimizando funcionalmente sus moléculas constitutivas) o bien determinarán su atrofia progresiva y eventual eliminación. La muerte neuronal es el resultado masivo sobre la célula de alguno de estos efectos distróficos. En definitiva, los ajustes que se generan al nivel molecular e iónico son mucho más

finos y transitorios, por lo que permiten modificar ligeramente y con gran rapidez todo el engranaje de contactos que median en la transmisión de información en los circuitos neurales. Todo ello ocurre en íntima relación con la “utilidad” funcional y, por tanto, con el reflejo fiel de la Realidad.

Este panorama de la complejidad neural, aunque muy simplificado, permite valorar diferencias en el grado de complejidad y plasticidad (adaptabilidad a las circunstancias) de los mecanismos biológicos con relación a los que se modelan en los mecanismos artificiales. Así, los artilugios más complejos estructuralmente, los “neurocomputadores” basados en las “redes neuronales”, establecen típicamente conexiones de un elemento computacional con varios cientos, o quizá miles, de otros elementos, imitando una red neuronal. Pero en el cerebro las magnitudes y grados de complejidad son muchísimo mayores, por lo que tanto la propia conectividad como la posibilidad de cambio de esas conexiones son de una riqueza inalcanzable por el momento en un mecanismo diseñado por el hombre. Todo ello explica en gran parte la inmensa y multifacética capacidad de modelización o representación interna del Universo, en continua adaptación a las circunstancias y con un contenido altamente abstracto del cerebro humano.

En efecto, esos conjuntos de datos tan complejamente coordinados, mezclados y asociados, se almacenan en gran parte mediante mecanismos que ahora no vamos a tratar, dando lugar a su conservación en forma de memoria. Dichos datos se hallan dispersos en el conjunto de la corteza cerebral, quizá grabados en forma de modificaciones moleculares de los trillones de contactos interneuronales. Quedan a disposición de futuras situaciones funcionales, que puedan precisar la comparación de los datos en tiempo real con los datos del pasado, para establecer si hay diferencias novedosas. En definitiva, se aprovecha en cierta manera la experiencia pasada para el presente.

El criterio para seleccionar qué datos de la realidad son los que pasan a la memoria para uso futuro es esencialmente un criterio de utilidad, o sea, que el cerebro conserva aquello que a priori le parece que tiene significación. Desde un punto de vista amplio, lo que tiene significación para el cerebro animal –y el humano también lo es– es todo aquello que contribuye aparentemente a aumentar la probabilidad de supervivencia del individuo y de la especie. Cuando la supervivencia está garantizada, adquiere significado el placer individual, y, a un nivel más sublimado en el hombre, el bien común. Son nuestros instintos heredados y evolutivamente conservados los que condicionan la forma de funcionar de nuestro cerebro. Por tanto, la selección de datos para la memoria generalmente va reglada por una norma muy simple: se recuerda todo aquello que nos hace daño o nos disgusta, y se recuerda también todo aquello que nos produce placer directa o indirectamente (a través de los demás). Esos dos criterios básicos, bien utilizados por los que inventan técnicas mnemotécnicas punitivas o gratificantes, suelen de una forma aparentemente ciega ir acumulando datos que en gran parte son útiles.

Una vez establecidos algunos conceptos en cuanto a la modelización, con-

viene definir algunas bases neurobiológicas de la selección de objetivos mentales y conductuales a corto, medio y largo plazo. Todo ello, evidentemente, se combina a través de nuestras presunciones sobre los sucesos futuros, derivadas del modelo citado. En la medida en que nuestra corteza cerebral no dispone sólo de áreas sensoriales y asociativas, sino también de *áreas dedicadas al control motor de la conducta* actual o potencial, existe la posibilidad de conseguir que el futuro transcurra por los cauces más positivos para nosotros, orquestando las oportunas acciones de palabra u obra sobre el mundo circundante. Estas áreas corticales se jerarquizan según el ámbito temporal de la acción que computan y están muy interconectadas con las áreas sensoriales y asociativas, de las que derivan la materia prima de sus cálculos (datos actuales o de la memoria).

La corteza “motora” programa al instante los actos inmediatos. Una corteza “premotora” programa secuencias de actos más o menos largos y complejos en previsión de su probable ejecución próxima. Otras áreas llamadas “prefrontales” organizan el posible transcurso de nuestra conducta hacia el futuro distante (a menudo incluso hasta después de la muerte) y contienen naturalmente en forma codificada muchos planes complejos en curso de realización (crear una familia, por ejemplo) y otros en expectativa de poder ser iniciados algún día.

Tales planes a largo plazo incluyen la representación codificada neuralmente de nuestra ética personal, obviamente muy condicionada por las influencias familiares, escolares y sociales en general. Los condicionantes motivacionales de la ética generalmente subordinan la consecución del placer individual a la conservación del bien común. Son notoriamente elásticos en su aplicación individual en correspondencia con las diferencias en el modelo del mundo desarrollado por cada persona. La suma de nuestros planes y de estas limitaciones éticas personales, junto a nuestro modelo del Universo y a nuestro modo de apreciar las vivencias personales (ver más abajo), compone nuestra *personalidad*. Si al despertar por la mañana hubiesen cambiado significativamente estos elementos, no nos reconoceríamos a nosotros mismos.

Tenemos por tanto ubicados en el cerebro el modelo del mundo y nuestra personalidad, lo que engloba nuestros objetivos, desde los más generales, vagos e irrealizables hasta los más concretos y en curso de realización. Precisamos ahora de mecanismos que valoren los infinitos caminos posibles de la realidad y la fantasía y generen la *motivación* necesaria para concentrar nuestra atención y nuestro esfuerzo en un asunto cada vez, cuya secuencia de actos resultantes, ya sean banales o inteligentes, se convierte en nuestra conducta aparente (no hacer nada también es una conducta).

La motivación, por tanto, es el proceso mental que dirige nuestra atención a un problema en particular. Ya mencioné antes, al hablar de la memoria, que generalmente partimos de raíces biológicamente establecidas (instintivas) y bastante primitivas que maximizan el placer y minimizan el daño, ya sea éste personal o de los semejantes. Existe una parte interna de la corteza, denomina-

da *área límbica*, que integra las tendencias de valoración más instintivas con aquellas otras que el individuo formula personalmente (durante la infancia) en base a su experiencia personal y que aun se completan con otras de rango superior, más abstractas, que incorporamos al hacernos “mayores de edad”, más cultos y socialmente más responsables. La cultura (el enriquecimiento del modelo del Universo derivado de la vida en sociedad) complementa y sublima en el hombre los instintos básicos y les da unos contenidos con valor social. Es frecuente que se superponga al bienestar inmediato del individuo los deseos del grupo social en que se halla inmerso, en la medida en que la mayor parte de los planes de futuro significativos para el individuo precisan de la concurrencia y ayuda de otros congéneres. Este aspecto se enriquece a lo largo de la infancia y de la adolescencia con una serie de valores sociales muy importantes que componen la moral, la ética y los proyectos políticos. En general todo ello elabora lo que puede ser la fuente de motivaciones que una persona adulta concibe en un determinado proyecto global de vida, como concreción de sus intereses y decisiones. Naturalmente, tales proyectos se ven a menudo contrastados con las posibilidades reales, obligando al cambio de rumbo o a la resolución de determinados problemas.

Finalmente, volvemos de nuevo al propio objetivo concreto planteado y a la necesidad del acto inteligente. Lo que implica éste es analizar en base a toda nuestra información y en base a nuestros deseos las incertidumbres presentes, recorriendo mentalmente los diversos caminos conocidos que nos llevan aparentemente a situaciones adversas que nos interesa evitar y buscando posibilidades alternativas más satisfactorias. Estando adecuadamente motivado y en ausencia de soluciones fáciles o aprendidas previamente, nuestro cerebro tiende a generar asociaciones más o menos al azar, del tipo: “¿Qué pasaría si esta situación se comportase como aquella otra que se parece en algo, aunque no es exactamente la misma?”. A continuación ensayamos mentalmente los recursos recordados o aprendidos en aquella otra situación, tal como resultarían aplicados a la presente. Los actos de inteligencia más notables son aquellos que establecen conexiones entre conjuntos de datos aparentemente sin ninguna relación, pero que luego resultan ser fecundos en la solución del problema. Ello es posible porque a un cierto nivel de abstracción lógica, ambas situaciones eran casos particulares de un mismo problema, como generalmente demuestra el análisis ulterior. Sin embargo, nuestros cerebros se han limitado a comparar situaciones deseadas y no deseadas con un multifacético modelo de la realidad, buscando al azar, ciegamente, la chispa de inspiración que active las nuevas conexiones lógicas y que dé la solución deseada.

Por tanto, en definitiva, el acto inteligente es una generación de un *nuevo trazo neural*, el cual estaría constituido probablemente por la “resonancia” conjunta de muchos millones de neuronas, en una combinación novedosa que antes no se daba. Es seguro que la sensación de placer que se produce tras el triunfo sobre el problema generará a través de interconexiones entre los sistemas volitivo, motivacional e intelectual cambios permanentes en los contac-

tos entre neuronas dispersas por toda la compleja red cerebral. La nueva solución deberá ser comprobada no sólo en teoría, sino también en la práctica. Puede resultar ser útil en realidad o no, ya que, evidentemente, el éxito nunca está garantizado. Los fenómenos del Universo (y también las personas, que nos suelen preocupar más) son siempre mucho más complejos de lo que nuestros conocimientos nos dicen. Suele ser característica de las personas inteligentes, independientemente del caudal de sus conocimientos, que aquellos conocimientos que poseen los tienen muy estructurados en diversas categorías por órdenes de abstracción conceptual. Esto posiblemente facilita el hallazgo de las oportunas “resonancias” al buscar nuevas soluciones.

De todo lo antedicho se deduce que el acto inteligente no se está produciendo todos los días a todas horas. Las personas no realizan actos inteligentes uno detrás de otro y nuestra vida también se compone de muchos momentos más o menos rutinarios, donde lo que hacemos es aplicar soluciones ya conocidas. En ciertos casos existe el peligro de un adocenamiento progresivo, derivado de una falta de desarrollo cultural y de la resultante escasa utilización de esta capacidad. En otros casos, los actos inteligentes son derivados en direcciones perjudiciales a la larga para los propios planes de vida por mecanismos patológicos que afectan el cerebro volitivo y motivacional, como ocurre en el caso del alcoholismo y la drogadicción. Sin embargo, en condiciones normales, la función mental que llamamos “curiosidad” nos lleva a explorar nuevos campos de conocimiento, con las consiguientes nuevas relaciones interpersonales o nuevas actividades, y con ello propicia el ejercicio relativamente frecuente de la inteligencia.

Es obvio que la capacidad de actuar inteligentemente es muy variable de unas personas a otras y de unos animales a otros. Las diferencias observadas entre diferentes especies animales parecen estar relacionadas con la cantidad de corteza que tienen. Es menos claro que este aspecto explique las aparentes diferencias individuales, en particular entre las personas. Pero, también en el hombre, es obvio que existe una estrecha relación con su culturización, o sea, con la cantidad de información que ordenada y racionalizadamente haya conseguido ingresar el hombre dentro de su cerebro. Por tanto la cultura, el aumento de la información y el aprendizaje potencian la inteligencia. Ello permite a la persona detectar la existencia de problemas y encontrar posibles soluciones que otra persona menos culta no podría ni siquiera plantearse que existen. Es menos conocido el papel de la educación sobre los aspectos motivacionales y volicionales de los actos inteligentes. Es probable, no obstante, que la formación de un carácter débil, que no define mínimamente o bien desiste rápidamente de sus objetivos personales y los sustituye por otros más acomodaticios, no beneficia el ejercicio de la inteligencia. Asimismo, es sabido que el entrenamiento específico en tareas de resolución de problemas genera hábitos positivos en esta materia.

Por otra parte, como última idea que lanzo al vuelo para terminar, diré que un resultado del uso habitual de la inteligencia es el aumento de la libertad,

porque la libertad humana se genera cuando el hombre se plantea elegir personalmente entre diversas opciones para su conducta. Todo lo que signifique tener los caminos marcados, actuar por soluciones trilladas sugeridas por los otros y no atreverse a plantearse soluciones nuevas a los problemas implica ser menos libre. Creo que la libertad humana se deriva precisamente de nuestra capacidad de idear nuevas soluciones y de iniciar nuevos caminos de actuación. Por tanto, conecto el acto inteligente con el acto libre.

LA INTELIGENCIA HUMANA

José Sánchez Cánovas

Catedrático de la Universidad de Valencia
Facultad de Psicología

ESTA conferencia se encuentra ubicada entre la explicación neurológica y la relativa a los sistemas inteligentes artificiales. Este orden tiene un sentido. Sugiere que la explicación psicológica puede constituir un nexo entre la neurociencia y la inteligencia artificial. En rigor, las tres disciplinas constituyen, junto con la antropología, la lingüística, las teorías computacionales y otras ramas del saber, las denominadas *Ciencias Cognitivas*.

Les indicaré brevemente el esquema de mi exposición. En primer lugar, entre mente y cerebro hay una clara relación. Pero el mero hecho de contraponerlas, aun cuando sea para afirmar que están estrechamente relacionados, puede dar lugar a una visión errónea y filosóficamente superada: el dualismo. Segundo, también existen nexos claros entre los sistemas animados o biológicos y los sistemas inteligentes artificiales. Pretendo responder a la pregunta “¿qué compartimos los sistemas inteligentes animados, es decir, animales y humanos, con los sistemas artificiales para que de ambos se pueda decir que actúan y se comportan inteligentemente?”. Para ello, describiré cuáles son las características más relevantes de ambos sistemas. Finalmente, dejaré abierta la cuestión siguiente: “¿Hay alguna diferencia entre los sistemas inteligentes animados e inanimados?”.

Desarrollo a continuación este esquema.

CEREBRO-MENTE

El cerebro *causa* la mente. Con esta escueta afirmación trato de subrayar que el pensamiento, el razonamiento, la creatividad, la emoción, el afecto, los deseos, son propiedades del cerebro, quizá propiedades o cualidades emergentes, pero del cerebro (se denominan propiedades emergentes las no explicables por la mera consideración de las partes componentes). Rechazo, por lo tanto, todo tipo de dualismo o de división esencial entre cerebro y mente. En el pasado, a menudo se consideró la mente, así Descartes, como algo inmateri-

al, distinto del cerebro, aunque interactuando con él. Ciertos neurólogos, entre ellos el premio Nobel Sir John Eccles, siguen sosteniendo la distinción entre la mente y el cuerpo. Pero, como bien afirma otro premio Nobel, el británico Francis Crick,¹ “la opinión mayoritaria cree que todos los aspectos de la mente, incluido su atributo más misterioso –el de la consciencia–, podrían tener una explicación más materialista, a saber, que dependan del modo de funcionar grandes conjuntos neuronales que interactúan entre sí” (pág. 115).

La mente no es sino un proceso o conjunto de procesos. Y el cerebro es el sustrato y la causa de estos procesos. El cerebro humano es la estructura más enrevesada del universo conocido, de complejidad suficiente para coordinar los dedos de un concertista o para crear un paisaje tridimensional a partir de la luz que incide en una retina bidimensional. El cerebro resulta difícil de comprender porque, a diferencia de un ordenador, su construcción no obedece a propósitos específicos ni se atiene a principios concretos de diseño. La selección natural, fuerza motriz de la evolución, es su responsable. La maquinaria del cerebro está construida y mantenida conjuntamente por genes y experiencias. Si la mente es una propiedad emergente de la actividad eléctrica y metabólica del cerebro conforme se vayan definiendo claramente las funciones nerviosas, la psicología y las personas en general dispondremos de un vocabulario más apropiado para la descripción de esa mente emergente.²

INTELIGENCIA HUMANA-INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Otro aspecto a tener en cuenta en esta descripción de la inteligencia humana es la Inteligencia Artificial. Los científicos de la computación llevan muchos años (desde comienzos de los cincuenta) intentando imitar la actividad mental humana por medio de sistemas “inteligentes”. Estos sistemas simulan y ejecutan actividades de utilidad práctica, por lo general excesivamente rápidas y complicadas para ser llevadas a cabo por seres humanos en solitario –quehaceres “expertos”– pero también tareas cognitivas, de comunicación, de solución de problemas. Los resultados son abundantes, brillantes y de gran utilidad para la comunidad humana. No hay que temer, pues, el avance científico en el desarrollo de los sistemas inteligentes artificiales dada la utilidad social, intelectual y cultural que comportan para nosotros. Sin embargo, la valoración en profundidad de estos resultados parece confirmar que por el momento la inteligencia artificial podría no haber llegado más allá de la réplica bien de lo que el cerebro humano puede hacer sin “esfuerzo” alguno, bien de tareas cuantitativas pero no cualitativamente complejas. En todo caso, hoy todavía no es plausible un sistema artificial que emule la complejidad de la mente humana. Esto

¹ Francis Crick y Christof Koch (1992): “El problema de la consciencia”, *Investigación y Ciencia*, n.º 194, págs. 115-122.

² Véase G. D. Fischbach (1992): *Investigación y Ciencia*, n.º 194, págs. 6-15.

no plantea una cuestión de principio, es decir, no plantea que no pueda conseguirse. Tampoco que así tenga que suceder.

¿CÓMO DESCRIBEN Y EXPLICAN LOS PSICÓLOGOS LA INTELIGENCIA HUMANA?

Desde una perspectiva muy general la inteligencia se concibe como la actividad que organiza, regula y planifica la acción humana. “La inteligencia es el autogobierno mental. La esencia de la inteligencia es proporcionarnos los medios para gobernarnos a nosotros mismos, de modo que nuestros pensamientos y nuestras acciones sean organizados, coherentes y adecuados tanto a nuestras necesidades internas como a las necesidades del medio ambiente”.³ Resumidamente, los humanos somos sistemas inteligentes conscientes. No estoy afirmando que la consciencia sea privativa de los sistemas inteligentes biológicos, puede ser también una cualidad de los sistemas inteligentes artificiales. Aquí se afirma que la consciencia es una cualidad o propiedad de un organismo material muy complejo y evolucionado: el hombre, y también otras especies animales.

Acerca de la inteligencia humana mantengo lo siguiente:

1. Evolución, historia, cultura y sociedad es el ámbito donde tiene su origen la mente humana –en un sentido muy amplio que incluye no sólo la cognición sino también la emoción y el afecto; dentro de este contexto tiene también la mente humana su desarrollo.

2. Pongo el énfasis en la sociogénesis de la inteligencia y de las operaciones cognitivas, subrayando así que la inteligencia no es sólo una propiedad del individuo, sino un proceso relacional entre el individuo y los otros individuos.

3. Es mejor no empeñarse en definir el término “inteligencia” (lo que miden los test, etc.). Inteligencia es un término clave en la teoría, pero un término primitivo, no definido, que sirve para definir los otros conceptos de dicha teoría. Son los otros conceptos, los relativos a las operaciones o procesos mentales los que hay que tratar de definir lo más clara y explícitamente posible.

4. En la actualidad no puede abordarse el estudio de la inteligencia humana sin referirse a la inteligencia artificial. Los sistemas inteligentes animados e inanimados se explican a la luz de una teoría común, la teoría computacional.

La Inteligencia Artificial cristalizó como proyecto en los años cincuenta cuando un grupo de investigadores debatieron la posibilidad de producir programas de computadora capaces de “comportarse” o “pensar” inteligentemente. Esto es, describir de forma tan precisa cualquier aspecto de la inteligencia humana, como para que lo pueda simular en una máquina.

³ R. J. Sternberg (1988): *¿Qué es la inteligencia?* Madrid: Pirámide.

Así pues, ¿cuáles son los mecanismos o procesos que todo sistema, animal o artificial, debe poseer para ser considerado inteligente?

Norman⁴ indica los siguientes:

- *Los receptores o sistema sensorial*: permiten recibir información del mundo externo e interno.
- *El sistema motor*: permite que los sistemas inteligentes ejecuten acciones en el mundo externo, o sistema.
- Una serie de *procesos cognitivos*, que incluyen:
 1. *La representación mental de la información.*
 2. *Los procesos de control de las acciones.*
 3. *La atención.*
 4. *Una memoria relativamente permanente de acciones y experiencias.*
 5. *Una memoria a corto plazo que incluye la denominada memoria funcional o de trabajo.*
 6. *Operaciones básicas tales como inferir, relacionar, clasificar, comparar, transformar, etc.*
 7. *Mecanismos de retroalimentación para observar los efectos de nuestras operaciones en el mundo real.*
 8. *Metaconocimiento o formas de crear planes y controlar dichos planes.*
 9. *Aprendizaje.*

En resumen, los humanos, como sistemas inteligentes, han de poseer, los siguientes sistemas interrelacionados: sistema sensorial, sistema regulatorio, sistema emocional, sistema cognitivo y sistema motor. La investigación sobre los sistemas inteligentes se ha centrado fundamentalmente en lo que podríamos denominar *sistema cognitivo puro*, cuyos mecanismos u operaciones, hemos descrito anteriormente. Y en parte también en los sistemas sensorial y motor. Muy poco o nada en el sistema regulatorio y emocional que en los humanos es de primordial importancia. Donde más éxito ha obtenido la inteligencia artificial es en la simulación del *sistema cognitivo puro* (se entiende por *cognición* el conocimiento ligado a la *sensación* pero no a las *emociones*).

Describo a continuación cada uno de estos procesos u operaciones mentales para concluir preguntándonos: ¿Qué tienen en común todas estas operaciones cognitivas que permiten afirmar que, al menos funcionalmente, son idénticas en los humanos y en los sistemas artificiales?

LA REPRESENTACIÓN MENTAL DE LA INFORMACIÓN

El logro más importante de la psicología cognitiva, incorporado después por la neurociencia y la Inteligencia Artificial, ha sido demostrar la necesidad de la representación mental para explicar los fenómenos cognitivos, desde la

⁴ D. A. Norman (1987): *Perspectivas de la ciencia cognitiva*, Barcelona: Paidós.

percepción hasta la comprensión del discurso hablado o escrito. ¿Sobre qué opera nuestra mente? Nuestra mente opera o procesa un inmenso número de percepciones, ideas, creencias, hipótesis, pensamientos y recuerdos. Todas estas realidades son representaciones mentales o *símbolos* de uno u otro tipo.

El proceso comienza en el sistema sensorial. Cuando vemos algo el cerebro debe crear representaciones simbólicas de la información física y luego operar sobre esas representaciones. El estudio del sistema visual entraña la indagación de la forma en que el cerebro adquiere conocimiento del mundo exterior, tarea nada sencilla. La neurología fundamenta claramente la necesidad de las representaciones simbólicas para conocer y comprender la realidad. “Aunque la principal función del sistema visual –afirman Crick y Koch⁵– sea la de percibir objetos y sucesos en el mundo que nos rodea, la información disponible para nuestros ojos no basta, por sí sola, para que el cerebro se haga con su singular interpretación del mundo visual. El cerebro ha de invocar experiencias anteriores para que le ayuden a interpretar la información que nos entra por los ojos. Ver es un proceso constructivo, un proceso en el que el cerebro tiene que efectuar complejas actividades (llamadas a veces cómputos) para decidir qué interpretación del ambiguo estímulo visual es la que definitivamente adopta. El cerebro actúa para formar una representación simbólica del universo visual.” Y Zeki⁶ añade: “La tarea del cerebro consiste en extraer las características constantes e invariantes de los objetos a partir de la riada de información que sobre ellos recibe. La interpretación constituye parte inextricable de la sensación. Por tanto, para adquirir su conocimiento de qué es lo visible, el cerebro no puede limitarse al mero análisis de las imágenes que le son presentadas a la retina; ha de construir activamente un mundo visual. A tal fin ha desarrollado un elaborado mecanismo neurológico, un mecanismo de eficiencia tan maravillosa que se ha necesitado un siglo de estudios antes de empezar a conjeturar sus numerosos componentes.... Hay en la visión mucho más de lo que llega al ojo. Los neurólogos de finales de siglo, fundados en la errónea noción según la cual los objetos transmitían códigos visuales en la luz que emitían o reflejaban, pensaron que las imágenes quedaban ‘impresas’ en la retina, como si ésta fuera una placa fotográfica. Las impresiones retinianas se transmitían luego a la corteza visual, que servía para analizar los códigos o claves contenidos en la imagen. Era este proceso de descodificación el que desembocaba en la ‘visión’. La comprensión de lo que estaba viendo, esto es la atribución de significado a las impresiones recibidas, era considerado proceso aparte, surgido de la asociación de las impresiones recibidas con otras similares experimentadas con anterioridad. Esta forma de entender el funcionamiento del cerebro creaba un hiato entre visión y entendimiento, entre sentir –la visión– y percibir –comprensión y significado–, y daba a cada una de estas facultades distinta sede en

⁵ Véase “nota 1”.

⁶ S. Zeki (1992): “La imagen visual en la mente y en el cerebro”, *Investigación y Ciencia*, n.º 194, págs. 26-47.

el cerebro. El descubrimiento de los sistemas paralelos que actúan en la visión permitió concluir que, aunque tienen autonomía, están interrelacionados de tal forma que integran la información visual y simultáneamente se dan la percepción y la comprensión”. La investigación psicológica, por otros procedimientos experimentales, adelantó esta explicación. La neurociencia ha explicitado qué mecanismos neurales intervienen y en qué forma operan. Pero más todavía, como afirma Zeki, “percibir y comprender implica consciencia. No es posible adquirir conocimiento sin consciencia como han puesto de manifiesto los pacientes con visión ciega”. “La consciencia, concluye Zeki, es una propiedad del complejo aparato nervioso que el cerebro ha desarrollado con el fin de adquirir conocimiento”.

Concluamos pues, que para ver, comprender, reconocer un rostro familiar, adquirir conocimientos, el cerebro, la mente, precisa construir representaciones simbólicas del mundo que contempla. La psicología ha acuñado diversos conceptos para referirse a estas representaciones mentales: esquemas, prototipos, regiones y ha tratado de explicar cómo representamos los conocimientos que poseemos.

El problema de la representación simbólica es tan importante en la inteligencia que el desarrollo de la inteligencia artificial ha sido posible gracias al perfeccionamiento de técnicas de representación de los conocimientos. Uno de los primeros problemas planteados al diseñador de un ordenador destinado a la inteligencia artificial es la definición del modo (o modos) de representación interna.

¿Cómo se representan los conocimientos que un sistema inteligente va adquiriendo? ¿Qué otras operaciones se aplican sobre estas representaciones mentales?

Estas operaciones o procesos son operaciones sobre símbolos y puede explicarse a partir de las teorías computacionales.

Así pues, lo común a todas estas propiedades es la computación, el operar con símbolos y sobre símbolos. El hombre y el ordenador son, por supuesto, seres muy diferentes, pero comparten la capacidad de crear, manipular y procesar símbolos abstractos. “Esto es lo que otorga la capacidad intelectual a los seres humanos, a los animales y a los aparatos artificiales” (Norman, pág. 16). No obstante, cabe plantearse con Norman: “sí, somos procesadores de símbolos, pero somos algo más”.

Las cifras o guarismos son símbolos que denotan esas entidades abstractas que son los números. Los símbolos, como por ejemplo los guarismos o cifras, pueden simbolizar muchos dominios distintos. Las cifras son poderosas porque cada una es distinta de todas y cada una de las restantes, y hay una simple receta estructural para construir una cantidad ilimitada de ellas. Incluso si un dominio contiene un número potencialmente infinito de entidades, se puede usar un sistema de numeración para simbolizarlo, siempre que haya alguna manera de relacionar las cifras con lo que significan. Así, podemos utilizar las cifras para representar esas entidades abstractas que son los números, pero también para denotar las letras del abecedario, el sexo de las personas, el

partido político al que pertenecen, el color de su piel, etc.

Los ordenadores trabajan con símbolos como lo hacemos los humanos. Sin embargo, está extendida la creencia de que los ordenadores trabajan con números. Los números son entidades abstractas. En cambio los guarismos o cifras que los representan son símbolos. A pesar de las posibles limitaciones, el ordenador tiene de hecho dos habilidades: puede manipular símbolos de manera que los transforme en nuevos símbolos a partir de aquéllos, y sus operaciones internas están controladas por símbolos.

También la mente puede construir símbolos y puede manipularlos dentro de varios procesos cognitivos. Puede relacionar los símbolos resultantes con algún aspecto del mundo, como cuando uno verifica una descripción. ¿Deberíamos suponer que el cerebro contiene símbolos? Los impulsos nerviosos y otros sucesos electroquímicos pueden considerarse como los primitivos subyacentes a partir de los cuales se construyen los símbolos.

Las teorías computacionales abordan precisamente este problema de la elaboración y manipulación de símbolos. La computabilidad proporciona un aparato conceptual apropiado para las teorías de la mente y permiten que éstas se expresen de forma que puedan modelarse en un programa de ordenador.

Estas son las razones por las que se puede hablar de sistemas inteligentes como sistemas que tienen alguna o algunas propiedades comunes, sean estos sistemas animados o inanimados.

Explicemos brevemente los principales procesos cognitivos de los sistemas inteligentes. Dijimos que todo sistema inteligente, además de recibir información el entorno externo e interno ha de poseer una *memoria de acciones y experiencias*. Este tipo de memoria recibe denominaciones diversas: memoria a largo plazo, memoria permanente y base de conocimientos. ¿Cómo fijamos las acciones y experiencias en esta memoria permanente o base de conocimientos? ¿Cómo representamos en esta memoria las acciones y experiencias? Los investigadores cognitivos han postulado dos formas básicas de representación del conocimiento: la declarativa y la de procedimiento. El modo de representar los conocimientos declarativos (conocimiento acerca de qué son las cosas) es por medio de las denominadas redes proposicionales que implica un sistema de nudos, cada nudo representando un concepto, jerárquicamente interrelacionados que da lugar a que ante un estímulo o input se activen determinados nudos de la red proposicional. El modo de representar los conocimientos de procedimiento (cómo hacer tal cosa, por ejemplo, cómo escribir o cómo hacerse el lazo de la corbata) es por medio de los denominados sistemas de producción. Una producción implica siempre una condición y una acción: si tal condición o circunstancia... entonces... tal acción. Un conjunto de producciones sistemáticamente relacionadas configura un sistema de producción.

Otro proceso es el *acceso* a esta base de conocimientos y al uso de los mismos para resolver problemas o situaciones presentes. Aquí es donde aparece una de las operaciones mentales más relevantes tanto para la neurología y la psicología como para la inteligencia artificial. Se trata de la denominada *memo-*

ria activada o funcional. Este proceso explica cómo sincronizamos las operaciones de la mente sobre el input externo o estímulo y las operaciones de acceso y uso de los conocimientos, experiencias y acciones que precisamos para percibir y comprender el input.

En los sistemas expertos, este tipo de memoria que a veces recibe la denominación de “base de hechos” es la que contiene los datos propios de los problemas a tratar. Su operación estriba en memorizar todos los resultados intermedios, conservar la huella de los razonamientos efectuados y utilizarla simultáneamente para explicar el origen de las informaciones deducidas a lo largo de la sesión y para describir el comportamiento del sistema.

En los sistemas biológicos el proceso es semejante. Por ejemplo, en tareas tan rutinarias como mantener una conversación o conducir un automóvil hasta el lugar de trabajo, es preciso relacionar datos sensoriales inmediatos y conocimientos almacenados. La combinación de la consciencia del momento actual y la instantánea extracción de información almacenada constituye lo que denominamos memoria activada o funcional. Algunos consideran que tal vez éste sea el logro más notable de la evolución mental humana ya que en este proceso de la memoria activada se encierra la capacidad de planificar el futuro e hilvanar pensamientos e ideas.

La investigación neurológica ha puesto de relieve que la memoria funcional complementa a la memoria a largo plazo. Los conocimientos almacenados no serán de utilidad a menos que se pueda acceder a ellos y recordarlos con el fin de influir sobre el comportamiento inmediato.

Otro de los importantes mecanismos mentales anteriormente enumerado es el de un sistema capaz de establecer *inferencias* e interrelaciones entre conceptos y sucesos, requisitos para que el aprendizaje sea posible. Lo que en un sentido restringido llamamos razonar.

Es cierto que en algunas ocasiones los humanos aplicamos procesos de inferencia para resolver problemas muy próximos a la lógica. Pero, en general, el pensar humano se nos aparece mucho más desaliñado, intuitivo, sometido a representaciones subjetivas y no como un cálculo puro e inmaculado. Cuando los humanos hemos de afrontar problemas complejos más bien empleamos artificios heurísticos, estrategias y otros medios aproximados y vagos. Los humanos, como decía, para tratar problemas importantes, suelen proceder por etapas: en la primera, para reducir las dificultades hacen un razonamiento general, frecuentemente inexacto. Luego, en vista de las contradicciones que aparecen van afinando progresivamente su razonamiento hasta que ya no observan contradicción alguna.

Este tipo de razonamiento corresponde a lo que los especialistas denominan razonamiento del sentido común. Para ponerlo en práctica hay que hacer intervenir simultáneamente unos razonamientos generales, que a menudo pueden ser falsos, pero de alcance heurístico –*heurísticos*: reglas prácticas, imprecisas, pero generalmente eficaces– unos conocimientos precisos y unas estrategias generales para llegar, con menos esfuerzo, a la solución del problema

propuesto.

Algunos sistemas expertos modelizan este tipo de razonamiento aproximativo por medio de heurísticos, conocimientos y estrategias. Lo que no se ha conseguido todavía es construir un sistema que modelice simultáneamente razonamientos complejos ciertos y razonamientos aproximativos guiados por heurísticos.

Finalmente, los sistemas inteligentes han de tener alguna forma de establecer planes y controlar su funcionamiento. Esto implica no sólo poseer conocimientos, experiencias y el acceso eficaz a ellos, sino también cómo y cuándo utilizarlos. La mayor parte de nosotros sabemos sumar, restar, multiplicar y dividir –y si no nos acordásemos esa memoria auxiliar que es la calculadora podría ser utilizada como ayuda– pero lo importante radica en conocer si para este problema concreto es esa o esas operaciones aritméticas las que he de aplicar o son otras distintas. La mayor parte de nosotros conocemos el significado de cielo y tierra, como así mismo el de suelo y techo, pero conocer cómo emplear este conocimiento para establecer una analogía es cosa muy diferente. Este conocimiento sobre la forma de utilizar los conocimientos que poseemos y sobre la forma de hallar nuevos conocimientos a partir de los que poseemos recibe el nombre de *metaconocimiento* o procesos *metacognitivos*.

Los sistemas expertos que emulan el comportamiento humano han de incluir metaconocimientos en sus programas a fin de hacer posible el aprendizaje.

El *aprendizaje* es el proceso en virtud del cual adquirimos nuevos conocimientos y también nuevos sistemas conceptuales. En los humanos, organismos eminentemente plásticos, el aprendizaje es uno de los determinantes clave del desarrollo de la inteligencia. En los humanos, la inteligencia no es sólo una propiedad del individuo, sino un proceso relacional entre el individuo y los otros individuos que construyen y organizan juntos sus acciones sobre el medio físico y social. El papel que cumple la comunidad que circunda al individuo cognoscente es decisivo. Como bien dice Gardner,⁷ “a partir de quienes nos rodean llegamos a comprender qué clase de opiniones, incluidas las de la comunidad científica, se consideran aceptables, falsas o peligrosas, justificadas o injustificadas. En un comienzo, ningún individuo puede emitir tales juicios; ellos proceden de una colectividad; y dado que todos pertenecemos a alguna comunidad, cobra sentido para nosotros invocarlos. Muy distinto es el caso de la computadora: no tiene ningún sentido señalarle que ha cometido un error o que sus creencias están injustificadas; la computadora no hace sino ejecutar lo que le ha sido programado. Únicamente pueden juzgarse conforme a esos patrones las entidades que existen dentro de una comunidad, que son consideradas parte de ésta e interactúan con ella” (págs. 415-416).

Por último, un sistema cognitivo debe ser *consciente* y *autoconsciente*.

⁷ H. Gardner (1987): *La nueva ciencia de la mente*, Barcelona: Paidós.

Norman, uno de los más importantes psicólogos cognitivos, dice:

“La conciencia es el rótulo bajo el cual incluyo los problemas del pensamiento consciente y subconsciente, el problema de la autoconciencia, de la atención, de las estructuras de control de la cognición, de la formación de intenciones.

”La conciencia y sus actividades parecen ser directamente el resultado de las propiedades de un organismo cognitivo animado. Un organismo animado no puede darse el lujo de concentrarse enteramente en un problema hasta haberlo completo; los organismos animados tienen que tener ‘mentes múltiples’, dirigidas por los datos de los sucesos ambientales, e incluso estar siempre dispuestos a capitalizar los accidentes del mundo o evitar los huecos peligrosos e inesperados. No podemos estar completamente dirigidos por los datos, ni tampoco por el continuo flujo de información que proviene del sistema sensorial... tenemos que ser capaces de excluir lo excluible, de concentrarnos en lo más importante (o interesante) en un momento determinado” (págs. 331-332).

Pero, al menos en los humanos, hay algo más. El pensamiento, según Vigotski, tiene sus orígenes en la esfera motivante de lo consciente, una esfera que incluye nuestras inclinaciones y necesidades, nuestros intereses e impulsos y nuestros afectos y emociones.

En tanto que el pensamiento es el intento de establecer medios inteligentes para alcanzar metas, y en tanto que las metas humanas incluyen a otras personas y los sentimientos hacia ellas, no se puede separar conocimiento y afecto. Resolver problemas, para los humanos al menos, no es un conocer “frío”, sino que inherentemente implica emoción, relaciones sociales y una estructura social.⁸

Como muy bien ha dicho Fischbach:⁹ “No somos ‘zombies’. Los anhelos, los estados de ánimo, los deseos y las formas de aprendizaje subconsciente han de ser contados entre los fenómenos mentales en un sentido amplio. Los afectos dependen de la función de las neuronas de igual manera que el pensamiento consciente” (pág. 6).

Pero ¿cuál es el papel de la emoción en el estudio de la cognición? Lo dejamos para el poeta, el dramaturgo, el novelista. Como personas, nos encanta el arte y la música. Nos peleamos, nos enfadamos, nos alegramos, sentimos pena y felicidad.

La emoción, ¿es el resto de un primitivo sistema de alerta? o ¿se trata de un complejo conjunto de estadios que alcanzan su punto más alto en el ser humano? Creo que esto último. El estudio de la emoción es un campo importante, con importantes hallazgos e implicaciones para el estudio de la cognición. No podemos ignorar nuestra herencia biológica, ignorar nuestros estados emocionales. La investigación ha demostrado el importante papel que juega la

⁸ B. Rogoff (1990): *Apprenticeship in thinking. Cognitive Development in Social Context*, Nueva York: Oxford University Press.

⁹ G. D. Fischbach (1992): “Mente y cerebro”, *Investigación y Ciencia*, n.º 194, págs. 6-15.

emoción en los organismos biológicos, y la estrecha relación entre las estructuras neurológicas consideradas importantes para la emoción y las que se consideran importantes para la memoria. Por otro lado, los seres humanos sobreviven, se alimentan del entorno, se protegen de las agresiones físicas, forman familias y sociedades, se reproducen y protegen y educan a los jóvenes. Muchas de estas actividades parecen depender de estructuras biológicas, que Norman sintetiza bajo el nombre de *sistema regulador*.

¿Hay alguna diferencia entre los sistemas inteligentes animados e inanimados? Norman señala las siguientes:

Una diferencia fundamental entre los sistemas animados e inanimados es que un sistema animado se automantiene, se protege, regula su funcionamiento propio y se reproduce. Un organismo recién nacido necesita una considerable maduración física, biológica y educativa; lo cual tiene lugar a lo largo de la infancia, la adolescencia y la edad adulta.

Un sistema animado tiene que sobrevivir, lo que significa que tiene que estar alerta por si ocurren sucesos inesperados: sus sistemas regulador y cognitivo tienen que interactuar.

Los sistemas animados tienen objetivos, deseos, propósitos. El sistema se encuentra motivado para ejecutar determinadas actividades. Los objetivos a largo plazo y los problemas relacionados con la supervivencia reciben prioridad.

Finalmente, ¿es irrelevante el hecho de ser los humanos sistemas biológicos y no así los ordenadores? No todos los autores coinciden. Algunos consideran que es un grave error concebir a los seres humanos con independencia de su pertenencia a una especie que ha evolucionado a lo largo de milenios, y de su condición de organismos que, a su vez, se desarrollan merced a una compleja interacción entre sus tendencias genéticas y los procesos ambientales a lo largo de su vida. En la medida en que los procesos de pensamiento reflejan estos factores biológico-evolutivos difieren fundamentalmente de lo que presenta un sistema inorgánico.

De acuerdo con Gardner, la meta última de la ciencia cognitiva debe ser, precisamente, suministrar una descripción coherente de la forma en que los seres humanos obtienen sus productos simbólicos más significativos: cómo llegan a componer sinfonías, a escribir poemas, a inventar máquinas (incluidas las computadoras) o a construir teorías (incluidas las computacionales y las cognitivas).

Otra conclusión, alternativa a la precedente, que tomo de Johnson-Laird¹⁰ para finalizar mi exposición es la siguiente:

Los seres humanos son animales (Darwin)

Los animales son máquinas (Descartes)

¹⁰ P. N. Johnson-Laird (1190: *El ordenador y la mente*, Barcelona: Paidós.

Los seres humanos son máquinas (La Mettrie)

He aquí un silogismo “*mecanomórfico*”.

Los procesos mentales son los cálculos de la mente. Esto implica que ciertas organizaciones de la materia permiten que se produzcan procesos que representan acontecimientos del mundo exterior. También implica que la materia de un ordenador no importa, lo que importa es la organización de sus procesos computacionales. Dejo abierto, pues, con las dos alternativas anteriores, un espacio para el escepticismo y para las preguntas que ulteriormente quieran plantear. Gracias.

ÁLVARO FAUBEL FRAUENDORFF

Consejero Delegado de Natra, S. A.

JOSÉ MARÍA CARRILLO DE ALBORNOZ

Presidente de Industrias M. Blobis, S. A. L.

RAMÓN CERDÁ GARRIDO

Presidente de la Feria Muestrario

Internacional de Valencia

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS
PYMES VALENCIANAS



MESA REDONDA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

Álvaro Faubel Frauendorff

Consejero Delegado de Natra, S. A.

QUIERO empezar mis palabras dejando muy claro que la planificación estratégica no puede ni debe de plantearse como una herramienta o proceso aislado sino que es el resultado de aplicar, al menos en el caso de la Sociedad para la que trabajo, una técnica determinada al servicio de un proceso plurianual de modernización y adaptación de una sociedad a las nuevas condiciones del entorno.

Así pues, empezemos comentando que Natra, S. A., una Sociedad de origen familiar que en 1993 cumple su cincuenta aniversario, venía dedicándose en un mercado de extraordinaria competitividad a nivel mundial, en el que las economías de escala son importantísimas y no existe posibilidad de fijar los precios a niveles distintos, tanto para las materias primas como para los productos acabados, de los que marcan las bolsas internacionales, todo su esfuerzo a la fabricación de derivados del cacao.

Este esfuerzo se inicia en 1985 con la construcción de una nueva planta de prensado con una capacidad de 29.000 Tm. de cacao anuales lo que significaba casi cuadruplicar la hasta entonces capacidad de 8.000 Tm/año. Pasado el tiempo e independientemente de haber acometido dicha inversión tras la realización de rigurosísimos estudios de evaluación financiera, hemos visto como los precios tanto de nuestras materias primas como de los productos acabados se han derrumbado y por lo tanto también los márgenes de la Sociedad.

Este hecho es el que nos lleva a plantearnos la necesidad de redefinir estratégicamente el futuro de la Sociedad para lo cual se concluye en 1990 un Plan Estratégico tendente a salir de la situación en que nos encontramos.

¿Cómo abordamos en nuestro caso la búsqueda de soluciones?

Básicamente, mediante la realización de dos documentos con el siguiente contenido:

DOCUMENTO I:

- Análisis de la situación de partida.
- Análisis de la evolución del entorno y posibles mejoras internas.
- Perspectivas de diversificación.

DOCUMENTO II:

- Plan de implantación de mejoras operativas (internas) e impacto de este esfuerzo en los resultados.
- Evaluación del atractivo de actividades relacionadas con el negocio tradicional.
- Evaluación y requisitos para la entrada de negocios no relacionados.

Enumero a continuación los pasos que fue necesario dar para la realización de los anteriores documentos:

Se analizaron y evaluaron los siguientes aspectos para poder disponer del análisis de la situación de partida:

- 1.º Evolución de la rentabilidad.
- 2.º Análisis de la estructura de actividades.
- 3.º Análisis de la evolución de las rentas.
- 4.º Análisis de la importancia de los diferentes negocios dentro de la actividad tradicional.
- 5.º Evolución de los gastos financieros.
- 6.º Impacto en los resultados de las variaciones en las diferentes estructuras de negocio.

Continuamos en un segundo paso el análisis de la evolución del entorno y posibles mejoras internas estudiando los siguientes puntos:

- 1.º Concentración de clientes e internacionalización del mercado.
- 2.º Análisis de excedentes de producción y valoración de la tendencia bajista de los precios.
- 3.º Estudio de la tendencia a la integración aguas abajo en los países productores de materias primas.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- A) La caída del margen bruto de la actividad de prensado de cacao obedecía a factores estructurales externos y
- B) La necesidad de producir mejoras internas en tanto cristalizaba el proceso de diversificación.

Para lo cual se procedió a:

- 1) Extensión del concepto de compras de materias primas en origen a otros países.
- 2) Maximización del grado utilización de las capacidades instaladas.
- 3) Reducción de los costes de mantenimiento (mediante subcontratación) y fletes.
- 4) Colocación de los productos acabados según las mejores alternativas de venta.
- 5) Reducción de costes en base al análisis del valor de actividades.

Finalmente pusimos en marcha un estudio encaminado a evaluar y valorar las diferentes posibilidades de diversificación para lo cual se estudiaron los siguientes aspectos:

- 1.º Metodología de evaluación de alternativas de diversificación.
- 2.º Estimación inicial del potencial de la Sociedad para extraer valor del mercado.
- 3.º Opciones de diversificación en negocios similares.
- 4.º Análisis de dimensiones y rentabilidades de las distintas alternativas.
- 5.º Potencial de creación de valor de cada alternativa de diversificación.
- 6.º Análisis de las sinergias de capacidades y de recursos de las distintas alternativas.
- 7.º Propuesta de prioridades de diversificación.
- 8.º Recomendaciones finales.

Con todo ello llegamos a 1993 con el objetivo claro de transformar una Sociedad monoproducción, monolítica, en una Sociedad apoyada sobre cuatro ramas de actividades distintas y estos son los momentos en que nuestro mayor esfuerzo se centra precisamente, sin abandonar en modo alguno nuestra actividad de prensado de cacao, en continuar la puesta en marcha de dichas nuevas actividades.

Desde 1991 en que finalizó la elaboración del Plan Estratégico hasta hoy, hemos continuado vigilando la bondad de nuestros planteamientos iniciales comparando continuamente la evolución de nuestra Sociedad con la de los sectores en los que hemos ido tomando posiciones, confirmado en algunos casos el rumbo o rectificando allí donde era necesario.

En cualquier caso puedo afirmar que para nuestra Sociedad la utilización del Análisis Estratégico como herramienta de trabajo nos está permitiendo salir de una situación en la que apenas teníamos margen de maniobra, tomando de nuevo el protagonismo en las decisiones que día a día debíamos y debemos asumir, teniendo no obstante que advertir que como herramienta tiene un potencial enorme pero que su uso supone en cualquier caso un esfuerzo adicional para las estructuras de las empresas tremendo.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES VALENCIANAS

José M.^a Carrillo de Albornoz y Serra

Presidente de Industrias M. Blobis, S. A. L.

INDUSTRIAS METÁLICAS BLOBIS, S. A. L. *

SECTOR: Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo de transporte.

ACTIVIDAD: Subcontratista metal-mecánico de fabricantes de grandes sistemas informáticos, microinformática, cajeros bancarios y telecomunicaciones.

CREACIÓN: 1992. Surge de Industrias Blobis, S. A. (1985), que a su vez proviene de Industrias Blobis, S. L. (1967) y esta a su vez de la empresa individual creada en 1949 por E. Arias y M. Sáenz.

EMPLEADOS: 105.

FACTURACIÓN: 1.000 millones de pesetas.

EXPORTACIÓN: 30 %

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE SU ACTIVIDAD

1949 / 1963 Fabricante de productos propios para el sector de motocicletas y línea blanca.

1963 / 1978 Fabricante de productos propios para el sector de maquinaria agrícola, y subcontratista de este sector –depósitos de combustible–.

* Agradezco a la Real Sociedad Económica de Amigos del País, así como a Ernst & Young y Bancaja, la invitación a esta Mesa Redonda para hablar sobre la dirección estratégica en las Pymes valencianas.

- 1979 / 1993 Subcontratista metal-mecánico de los sectores informático, telecomunicaciones y cajeros bancarios.
- 1989 / Diversificación estratégica, participando como partner europeo en programas de I + D dentro de las tecnologías de información (ESPRIT II, ESPRIT III). Persiguiendo como objetivo estratégico la comercialización en España del Soft-ware Cim que se desarrolle. Búsqueda dentro del sector metal-mecánico de productos propios, donde aprovechar el Know-How que Blobis posee. Identificadas 700 oportunidades. Seleccionadas 40.

TRES palabras sintetizarían mi gestión desde que estoy al frente de Industrias M. Blobis: a) Crisis. b) Evolución y adaptación.

a) CRISIS, debida a la turbulencia del entorno y a los rápidos cambios, han hecho pasar a primer lugar la SUPERVIVENCIA de la empresa.

Desde finales de los años 70, hemos observado que los cambios eran más rápidos que nuestras propias reacciones. Así mismo los acontecimientos son cada vez más discontinuos y novedosos, lo que hace que el FUTURO sea parcialmente pronosticable y con sorpresas impredecibles –guerra del Golfo y sus efectos, crisis del sector informático, cambios en los planes de Telefónica–.

b) Para subsistir son necesarios mecanismos de ADAPTACIÓN, lo que significa introducir el concepto de EVOLUCIÓN. *La gestión*, como sabemos, está inspirada en todos sus aspectos por la necesidad de adaptación en el fenómeno de la EVOLUCIÓN:

- Técnica.
- Económica.
- Sociológica.

Sabedores de que toda gestión se tiene que apoyar en:

1. El fomento y práctica de la innovación.
2. Mayor creatividad en la forma de gestionar.
3. La búsqueda de estructuras flexibles y adecuados sistemas de información.

Gran parte de nuestros esfuerzos se han dirigido en esa dirección, como prueba de ello:

–Las inversiones en Gestión de la Calidad, CNC, Robótica, CAD-CAM y CIM, así como en mejoras de procesos de los últimos cinco años, han sido de 350 millones de pesetas, o sea el 73 % del Cash-flora generado.

–En formación hemos invertido durante los últimos 5 años el 2 % de la

cifra de negocios. Buscando la cualificación de nuestra mano de obra, para facilitar el acceso a las nuevas tecnologías. Tecnologías que deben proporcionar la flexibilidad demandante actualmente por el mercado. Donde no solo hay que ser flexible sino buscar la adaptación total al cliente, el cual cada vez es más exigente. Para que además esto se pueda dar, teniendo ventajas competitivas, es necesario como decía Sun Tsc:

“Conócete a ti mismo, conoce a tu enemigo, y tu victoria no estará jamás en peligro. Conoce el terreno, conoce tu tiempo y tu victoria será entonces total”. Ya, 500 años a.C., estaba definiendo la meta de toda estrategia, o sea la ventaja competitiva sostenible, y se adelantó en 2400 años a M. Porter en las cinco fuerzas del mercado que determinan la formulación de estrategias.

Cuando una empresa no tiene una ventaja competitiva definida, está totalmente a expensas de las circunstancias del entorno. Por lo tanto la responsabilidad última de la competitividad es de las empresas.

La competitividad es una variable compleja que depende de muchos factores que tienen que ver no solo con costes y precios, sino con comportamientos estratégicos, fruto de una actitud estratégica, no solo voluntarista sino además anticipadora. La actuación estratégica de nuestra empresa de los últimos tres años se ha basado en los siguientes objetivos estratégicos:

1. CALIDAD TOTAL
2. CUALIFICACIÓN DE TRABAJADORES
3. INCREMENTO SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
4. DISMINUCIÓN DEL PLAZO DE ENTREGA
5. OPTIMIZACIÓN DE COSTES
6. OPTIMIZACIÓN TECNOLÓGICA
7. INCREMENTO FLEXIBILIDAD
8. INCREMENTO DE ESPECIALIZACIÓN
9. NUEVOS MERCADOS

Para alcanzar estos objetivos nos hemos apoyado en los factores internos de éxito como han sido:

- El espíritu innovador y la actitud estratégica de nuestra empresa.
- El estilo del equipo de dirección, que ha sido flexible y profesional.
- Cultura de empresa integradora y participativa.
- Organización adaptativa.
- Capacidad de innovación.
- Importancia y calidad de la información.

Como se ha constatado en los objetivos estratégicos, nuestra estrategia ha sido una estrategia genérica de “ENFOQUE” y dentro de esta nos hemos basado en la *diferenciación*, dadas las ventajas competitivas que observamos en nuestros mercados. Tanto en el crecimiento como en la diversificación nos hemos basado en la aplicación de estrategias de cooperación: producción y tecnología -I + D-. Si bien he dicho anteriormente que la responsabilidad última de la

competitividad es de la empresa, es indudable que determinados factores externos procede coadyuvar al éxito de la empresa, como lo demuestra el hecho de que en Japón, de las seis claves del éxito japonés cuatro de ellas se deben a la actuación de las Políticas económicas/industrial, monetarias y fiscales.

(Política industrial: Terciarización de la economía japonesa 56 % PIB.

Política monetaria: demanda interna, dinero barato.

Política fiscal: incentívación y desgravación a las inversiones en I + D).

Es por ello que nuestro Gobierno debe asumir el papel que le corresponde, si quiere un país competitivo.

ESTRATEGIAS ANTE EL MERCADO ÚNICO (según estudio de J. Viñals)

La posición de partida es la siguiente:

DESVENTAJA ESPAÑOLA EN SECTORES con un mayor contenido relativo de capital humano, no solo en la OCDE, sino fuera.

Debilidad de la posición española en sectores con un mayor contenido de capital tecnológico.

OTRAS DESVENTAJAS: A la falta de flexibilidad de la industria española para reorientarse con rapidez hacia los productos con mercados más dinámicos.

El sistema bancario español, como uno de los menos eficientes de la Comunidad, la alta dependencia del Crédito bancario COSTOSO podría ser una DESVENTAJA para las empresas industriales españolas en su competencia con el exterior.

La fórmula para hacer frente a estas amenazas, consiste en comprender las oportunidades que se nos presentan y desarrollar internamente las capacidades necesarias que nos permitan utilizarlas y transformar aquellas oportunidades en negocios con una posición competitiva singular y mantenible. Esto exige como ingredientes fundamentales de cualquier estrategia los siguientes:

-VISIÓN GLOBAL: Pocas empresas podrán aislarse en sus propios mercados locales de las acciones de sus competidores extranjeros. Es necesario analizar los modos de competición internacional.

-VISIÓN LOCAL: Al mismo tiempo que se tiene una visión global, deben conocerse y comprenderse las diferencias relevantes entre países y regiones y sus singularidades. Deben comprenderse ciertos entornos.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS VENTAS Y DE LAS INVERSIONES

CULTURA EMPRESARIAL INNOVADORA: La innovación es uno de los caminos del éxito que es más necesario abordar.

RECURSOS HUMANOS CON CONOCIMIENTOS / COMPROMISO Y ENTRENAMIENTO: Personal polivalente, con formación permanente, motivado, que conozca su empresa, que sea capaz de comprender los temas desde ángulos distintos y se sienta partícipe de los éxitos de la empresa, que pueda contribuir al mismo y que se le reconozca su mérito.

I + D y CREACIÓN DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Cooperación con Institutos Tecnológicos y Universidades.

TAMAÑO DE LA EMPRESA: Son necesarias todo tipo de empresas: grandes, medianas y pequeñas. Cada vez más las PYMES han de jugar un papel importante en innovación y especialización.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DEFINIDO: Coste, calidad, ritmo y alcance en la innovación, flexibilidad en producción, diferenciación.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE LOS 90: Son puntos clave que conozcan la ventaja comparativa de los estados y regiones y las ventajas competitivas de las empresas.

-INNOVACIÓN: El surgimiento incrementado de nuevos bienes y servicios ha pasado a tener una gran repercusión en la competitividad de las empresas. Se convierte así la CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y DE RESPUESTA A LA MISMA en un importante factor del éxito competitivo.

SERVICIOS EXTERNOS A LA EMPRESA: La existencia de determinados servicios se convierte en un factor esencial por su éxito y por tanto en un factor de ventaja competitiva.

RECURSOS HUMANOS: Resulta un elemento vital para la empresa de los 90 poder contar con recursos humanos de calidad en todos los sentidos. No sucede así ahora con la importancia que se concedió en otras situaciones a la mano de obra barata y teniendo en cuenta además la situación de los países de reciente industrialización.

CALIDAD DEL PRODUCTO: Dentro del mercado único sin barreras del 93 el mejor indicador de calidad será la capacidad de vender el producto a un precio superior.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES VALENCIANAS

Ramón Cerdá Garrido

Presidente del Comité Ejecutivo
de la Feria Muestrario Internacional

SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL Y PERSPECTIVAS

EN los últimos años hemos sido testigos de importantes acontecimientos que han afectado de forma muy directa a la economía española. Desde la adhesión de España a la Comunidad Europea se ha hablado mucho de la desaparición de fronteras, nuevas condiciones de mercado, mayor competencia, etc., y se ha cuestionado, por otra parte, la preparación para afrontar esta nueva situación, de un importante porcentaje de empresas de nuestro país o, más concretamente, de la Comunidad Valenciana, donde el tejido empresarial está compuesto en su mayor parte por pequeñas y medianas empresas.

Más recientemente podríamos destacar dos fenómenos de sumo interés: el Mercado Único, en vigor desde primeros de año, y la crisis económica que atraviesa la economía mundial, cuyos efectos están sintiéndose en nuestro país de forma muy notable.

Las perspectivas no son en absoluto halagüeñas, al menos a corto plazo. La mayor parte de indicadores económicos evidencian una situación claramente difícil.

El horizonte para muchas empresas de nuestro entorno es en este momento incierto y, las que no lo han hecho ya en estos años pasados, buscan con énfasis fórmulas o modelos de actuación que les permitan afrontar con resultados positivos las condiciones adversas.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No solamente en condiciones como las actuales, sino de forma habitual las empresas están en continuo proceso de adaptación, bien para desarrollarse o, sencillamente, para sobrevivir.

Es por ello que la empresa necesita de un sistema de management adecuado, como puede ser la Dirección Estratégica, o metodología que sirva de

marco para tomar decisiones, solucionar problemas en materia de dirección o administración empresariales, centrando su atención en áreas tan importantes como la estrategia y su formulación, el estudio del entorno y del potencial de la empresa, la tecnología, los recursos humanos, el liderazgo, las estructuras organizativas, la cultura empresarial o los sistemas de control y de información...

La Dirección Estratégica puede entenderse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión *fundamentada en una nueva cultura* de la organización y *una nueva actitud de la dirección*, donde ya no se trata de capear dificultades producidas por un entorno alterado, sino de ir a su encuentro, huyendo de la improvisación.

Por otro lado es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, haciendo uso de la estrategia para guiar sus acciones, integrando las acciones de preparación de la puesta en marcha y de la asignación de recursos.

Podemos describir el proceso de Dirección Estratégica del modo siguiente:

-Fase de formulación de la estrategia empresarial, conjugando tres elementos, como son las aspiraciones de la dirección para la empresa, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la propia empresa.

-Fase de implementación, es decir posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar su control:

- Plasmando las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, o sea concretando acciones para las distintas áreas y niveles organizativos.

- La función de control será posible gracias a la retroalimentación, que permitirá aplicar acciones correctoras, en base a la información derivada del análisis de las desviaciones, llevándose así a cabo un control a priori y a posteriori, a través de acciones preventivas más que correctivas.

- A continuación se asignarán las distintas tareas y su responsabilidad a los miembros de la empresa, coordinando e integrando acciones, estableciendo las líneas de autoridad y canales de comunicación por los que ha de fluir la información.

La estrategia empresarial expresa lo que quiere hacer la empresa y cómo lo va a hacer, con el fin de realizar sus aspiraciones y objetivos generales, que de alguna forma representan lo que quiere ser la empresa en el futuro. El cometido de las estrategias es el proporcionar un conjunto de normas o reglas y unos criterios para las decisiones empresariales futuras.

Las estrategias empresariales pueden situarse en tres niveles:

-La estrategia global, de empresa o maestra, donde se planteará en qué actividades participar y la combinación más apropiada de éstas.

-La estrategia de negocios, para determinar cómo competir mejor en tal o cual negocio o unidad estratégica.

-La estrategia funcional, para conocer cómo utilizar los recursos y habilidades en cada área funcional, para maximizar la productividad de dichos recursos, por ejemplo en materia de producción, marketing, inversión y financiación, recursos humanos, investigación y desarrollo...

Destacaremos también aquí la importancia de la formulación de objetivos dentro de la Dirección Estratégica, los cuales pueden ser desglosados en: “objetivo supremo” o misión de la empresa desde el punto de vista de sus directivos, los “objetivos generales”, teniendo en cuenta la situación y posibilidades de la empresa en relación con su entorno, y por último, los “objetivos operacionales”, fijados a todos los niveles de decisión en las distintas áreas de la empresa, para concretar los objetivos generales y hacerlos *operativos*, posibilitando su realización.

En fin, deseamos señalar que la utilidad de la Dirección Estratégica no se limita a las grandes empresas o importantes grupos industriales. Las PYMES pueden beneficiarse de la misma sustituyendo decisiones intuitivas o impulsivas de muchos empresarios, por planteamientos más racionales, rigurosos y sistemáticos de los problemas existentes.

Al hilo de todo lo anteriormente expuesto paso a comentar, de forma resumida, el plan de actuación de la Feria de Valencia correspondiente a 1992-95.

Evidentemente la Feria, siendo una institución oficial, es al mismo tiempo una empresa de servicios, con una creciente competencia, y con similares posibilidades y dificultades que otras empresas de muy diferentes sectores.

PLAN DE ACTUACIÓN DE FMI 1992-95

En el texto que recoge el mencionado plan de actuación se establecen cinco grandes objetivos prioritarios para todo este periodo:

a) Incrementar el número de expositores y los m² ocupados de exposición de las distintas ferias organizadas por F.M.I.

b) Incrementar el número de visitantes, incidiendo especialmente sobre los compradores potenciales.

c) Rentabilizar el espacio ferial disponible, utilizándolo durante el mayor tiempo posible, es decir, elevando las tasas de rotación o de aprovechamiento hasta alcanzar el óptimo.

d) Mejorar la gestión de F.M.I. en todas sus áreas, equiparándola a las más

evolucionadas empresas internacionales de servicios.

e) Intensificar aún más las relaciones y colaboración con instituciones y entidades, especialmente de Valencia y de la Comunidad Valenciana, haciéndola extensible a colectivos afectados directa o indirectamente con la actividad ferial.

Las acciones a realizar o estrategias quedan recogidas en nueve puntos que comentamos a continuación:

1. Desarrollo de programas de actuación individuales por parte de los distintos departamentos y ferias monográficas, con análisis de su situación actual, objetivos, medios disponibles y acciones concretas para alcanzar dichos objetivos.

2. Elaboración de un plan integral de marketing, enfocado hacia el mantenimiento y cuidado de los clientes actuales, recuperación de posibles expositores y visitantes perdidos, captación de nuevos clientes potenciales y desgaste de la competencia. Todo ello, rentabilizando al máximo las inversiones en publicidad y promoción, tanto de la institución ferial como de los certámenes, potenciando la imagen de F.M.I., de las respectivas ferias y de otros actos complementarios.

3. Diseño e implantación de un sistema presupuestario, que apoye a la dirección en el proceso de toma de decisiones respecto al mantenimiento o creación de nuevos certámenes.

4. Potenciar los canales de comunicación, tanto internos como externos, en línea con las actuales tendencias en esta materia, con vistas a obtener los máximos beneficios derivados de dicha acción (mejor información, eliminación de errores, mejora en la calidad de gestión, conocimiento de opinión y expectativas de los clientes, etc.).

5. Rentabilizar mejor el espacio ferial, ocupándolo durante el mayor tiempo posible, mediante distintas alternativas: creando nuevos certámenes tras un estudio previo de viabilidad, organizando congresos, seminarios, jornadas, etc., o bien subarrendando el espacio para la organización de diferentes actividades.

6. Adaptar los pabellones para evitar la existencia de puntos negros y los problemas de orientación durante las visitas al recinto ferial, numerando los pabellones más claramente, completando la señalización existente donde sea necesario, etc.

7. Emprender un sistema de formación continuada para el personal de F.M.I., que permita elevar su preparación, aspecto importantísimo, pues

recordemos que se trata de una empresa de servicios donde el personal es su activo más valioso, así como crear un manual interno de funcionamiento para el mismo.

8. Mantenimiento y mejora de los servicios existentes tras su análisis correspondiente, e incorporación de otros servicios y prestaciones que se estimen necesarios.

9. Mantener y potenciar las relaciones establecidas con los organismos públicos y privados, tanto de la Comunidad Valenciana como nacionales e internacionales, y con los sectores económicos relacionados directa o indirectamente con la Feria, de modo que se mejore en áreas que puedan afectar positivamente a la actividad ferial, como puedan ser obras, mejora de servicios, información en medios...

En definitiva, este plan de actuación cuatrienal, pensamos que ha de permitir situar a la Feria de Valencia al nivel de las más avanzadas empresas de servicios y equipararse a las organizaciones punteras en la industria ferial internacional.

Valencia, marzo 1993

ALFONS CRESPO LORENTE
Catedrático (Univ. Politécnica de Valencia)

SISTEMAS EXPERTOS
EN
TIEMPO REAL



ALFREDO SÁENZ ABAD

Vicepresidente del BBV

CONSIDERACIONES
SOBRE LA ACTUAL
ENCRUCIJADA EUROPEA



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS

Valencia, 1993

CONSIDERACIONES SOBRE LA ACTUAL ENCRUCIJADA EUROPEA

Alfredo Sáenz Abad

Vicepresidente del BBV

EN primer lugar, deseo felicitar a la Real Sociedad Económica de Amigos del País, por el acierto que tuvieron al comenzar a organizar en 1989 estos ciclos de conferencias y, sobre todo, por perseverar en el esfuerzo. El desarrollo de este tipo de foros resulta de vital importancia, para un país como el nuestro, que ha adolecido tradicionalmente de una acusada carencia de cauces, a través de los cuales comunicar y compartir conocimientos que, como en este caso, poseen además un carácter interdisciplinar. En segundo lugar, agradezco el honor que se me hace por haber sido llamado en esta ocasión para transmitirles algunas de las reflexiones, que últimamente vengo realizando con motivo de la parálisis en que parece hallarse inmerso el proyecto europeo.

Como ustedes saben, en los últimos meses el Sistema Monetario Europeo ha registrado la mayor crisis de las que han jalonado su historia desde su creación en marzo de 1979. Algunos han creído ver en este acontecimiento la confirmación de sus teorías sobre el fracaso de los sistemas cambiarios de paridades fijas, tal y como sucedió con los acuerdos de Bretton Woods o con la experiencia de “la serpiente europea”. Otros, por el contrario, han subrayado la capacidad de esa clase de sistemas para hacer frente a los ataques especulativos, cuando se cumplen determinados requisitos. Para ello se basan en el éxito de la cooperación franco-alemana, sosteniendo un franco que gozaba de unos fundamentos económicos suficientemente sólidos. En lo que sí parece haber acuerdo es en que el funcionamiento actual del SME adolece de suficientes debilidades como para dudar de que sea el instrumento más idóneo para garantizar la transición hacia la unión monetaria. Aún más, teniendo en cuenta la inminente entrada en vigor del mercado único, la crisis del SME ha servido para reabrir el debate sobre sus logros, así como sobre las ventajas e inconvenientes que cabe esperar de la introducción de una moneda única en el ámbito

comunitario.

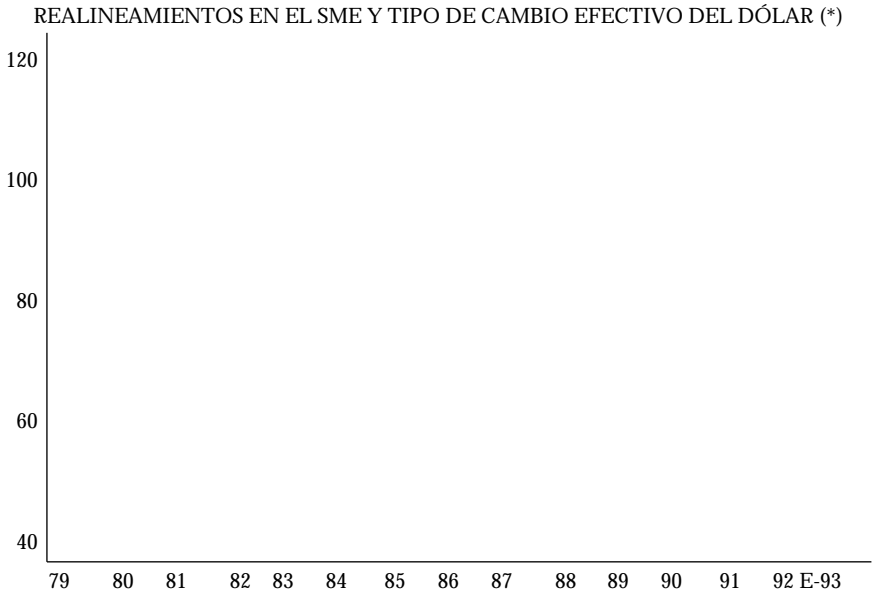
A continuación pretendo abordar algunas de esas cuestiones para lo cual he considerado conveniente empezar ofreciendo un análisis de la reciente crisis, dedicando especial atención a sus antecedentes y a las causas inmediatas que la han desencadenado. También se pone de manifiesto la necesidad de reformar el SME, apuntando algunos determinados aspectos que deberían ser objeto de estudio. Después, se realiza un breve repaso a los costes y beneficios de la unión monetaria, a la vez que se subrayan algunos de los temas que con vendría clarificar. Se concluye el trabajo con una referencia a la futura configuración de la Comunidad y a los peligros de una “Europa a varias velocidades”.

I. ANÁLISIS DE LA CRISIS

Antes de iniciar el análisis de la reciente crisis del SME, y a fin de tener una perspectiva lo más completa posible, es preciso hacer una referencia a tres ingredientes decisivos en la materialización de la misma. El primero de ellos se refiere al *espejismo de la supuesta invariabilidad de los tipos de cambio*, alentado por los proyectos de unión monetaria diseñados en el Plan Delors y concretados en el Tratado de la Unión Europea aprobado en Maastricht. La voluntad política de sacar adelante esa unión parecía garantizada por el éxito en los preparativos del Acta Única y la adopción de un calendario preciso para su entrada en vigor. El resultado de este clima de optimismo fue la interiorización por parte de los mercados de unas expectativas de estabilidad cambiaria, completamente ajenas a los fundamentos económicos de algunos de los países miembros. *Quizá la mejor ilustración de esa excesiva dependencia de las expectativas se encuentra en el comportamiento de la peseta*, que en los últimos años, y a pesar de los persistentes desequilibrios de la economía española, se convirtió en una de las monedas más fuertes del sistema.

El segundo resulta de *la falta de coordinación entre las políticas practicadas por las grandes potencias mundiales*, debido a las marcadas discrepancias existentes entre sus patrones cíclicos. Estados Unidos necesitaba rebajar sus tipos de interés reales con objeto de paliar el efecto de la deuda acumulada y ayudar a resolver la crisis de su sistema bancario. *El resultado fue un dólar débil que, al coincidir con la manifiesta incapacidad de los países comunitarios para adoptar una estrategia conjunta, provocó un aumento de la demanda de marcos*, agudizando así las dificultades del Bundesbank en el control de la inflación. Unas dificultades a las que, por otra parte, no es ajeno *el distinto grado de sustitución existente entre las monedas comunitarias*, cuya manifestación más tangible se encuentra, si se exceptúa el espejismo creado entre 1989 y 1991 por la unión monetaria, en la coincidencia que se registra entre las fases de debilidad del dólar y la frecuencia de los realineamientos dentro del sistema, tal como se observa en el gráfico n.º 1.

GRÁFICO N.º 1



(*) Con respecto al “núcleo duro” del SME.

El tercer ingrediente en esta crisis está relacionado con *los “costes de la re-unificación alemana”* y, más concretamente, *con la forma en que se llevó a cabo*. El canje paritario de “ostmarks” por marcos, unido a las reivindicaciones salariales de los sindicatos y al carácter fuertemente expansivo de la política fiscal, debilitaron enormemente el papel de “ancla de estabilidad” que había jugado hasta entonces Alemania en el SME. La inflación se elevó del -0,1 por 100 registrado en 1988 al 4 por 100 estimado para el pasado ejercicio. Por su parte, las necesidades de financiación de las Administraciones Públicas pasaron de tener un superávit, en términos de PIB del 0,2 por 100 a registrar un déficit del 3,2 por 100. Este estado de cosas obligó al Bundesbank a soportar todo el peso de la lucha contra la inflación, lo cual se tradujo en sucesivas elevaciones de sus tipos de intervención. Esta política no hizo sino agudizar las discrepancias entre sus socios, algunos de los cuales se quejaban de que el carácter asimétrico del sistema les obligaba a adoptar unos tipos que penalizaban sus posibilidades de recuperación. *Paradójicamente, tampoco se admitió una revaluación real del*

marco para hacer frente al exceso de demanda originado por la unificación. Francia consideraba que esta solución era políticamente inaceptable, teniendo en cuenta el esfuerzo que había realizado para hacer de su economía una de las más equilibradas de la Comunidad.

Desde esta perspectiva, cabe afirmar que *esta especie de politización de los realineamientos, a la que parecían haberse adherido los líderes europeos más proclives a una rápida transición hacia la unión monetaria, ha sido la máxima responsable de las dimensiones adquiridas por la crisis*. De hecho, *las variables fundamentales no se habían deteriorado en los meses precedentes*, e incluso se constata que países como España habían logrado ciertos avances en la corrección de sus desequilibrios. Como se ha indicado anteriormente, la continuidad de ese estado de cosas dependía de la credibilidad de las paridades. Si éstas eran puestas en duda, lo más probable era que, en un contexto caracterizado por la libre circulación de capitales, se desencadenara una especulación tal, que hiciese estériles las intervenciones de los bancos centrales. A no ser que las declaraciones sobre la unión monetaria fuesen acompañadas de una voluntad de cooperación sin fisuras y un apoyo sin límites en defensa de las paridades. Pero, incluso entonces, tampoco se podía estar seguro de su éxito, aunque sólo fuera porque *el volumen de operaciones diarias realizadas en los mercados de cambios gira en torno al billón de dólares*, mientras que *las reservas de los bancos centrales de los siete países más industrializados eran, en mayo de 1992, de 327.000 millones*.

En estas circunstancias *el rechazo al Tratado de Maastricht en el referéndum danés y la posibilidad de una victoria del "no" en Francia actuaron de catalizadores de un proceso que ponía en cuestión no sólo la unión monetaria, sino también la inalterabilidad de los tipos de cambio en el SME*. Esta impresión se vio reforzada *a mediados de julio* tras el incremento practicado por el Bundesbank

en el tipo de interés de intervención, lo cual contribuyó a la reorientación de los flujos de capital, siendo sus primeras víctimas la lira y la libra. Fuera del sistema, la ola especulativa obligó a las autoridades finlandesas a desvincular su moneda del ecu, mientras que los suecos no tuvieron otro remedio que aceptar una extraordinaria elevación del precio del dinero para defender la corona. De esta forma se llega al *14 de septiembre* de 1992, fecha en la que se toma la curiosa decisión de *devaluar sólo la lira*, rechazándose la propuesta del Bundesbank para llevar a cabo un realineamiento más amplio. A partir de ahí los acontecimientos se desencadenan, declaraciones de las autoridades alemanas en favor de nuevas devaluaciones, especulación en contra de las monedas débiles del sistema, negativa del Bundesbank a intervenir ilimitadamente en defensa de las mismas e indecisión por parte de las autoridades británicas e italianas sobre las políticas de interés más convenientes.

El día 17 de septiembre estalla la crisis; mientras *la peseta se devalúa en un 5 por ciento* y se introducen controles a los movimientos de capitales, *la libra y la lira deciden salirse del mecanismo de cambios del SME*. La situación volvió a

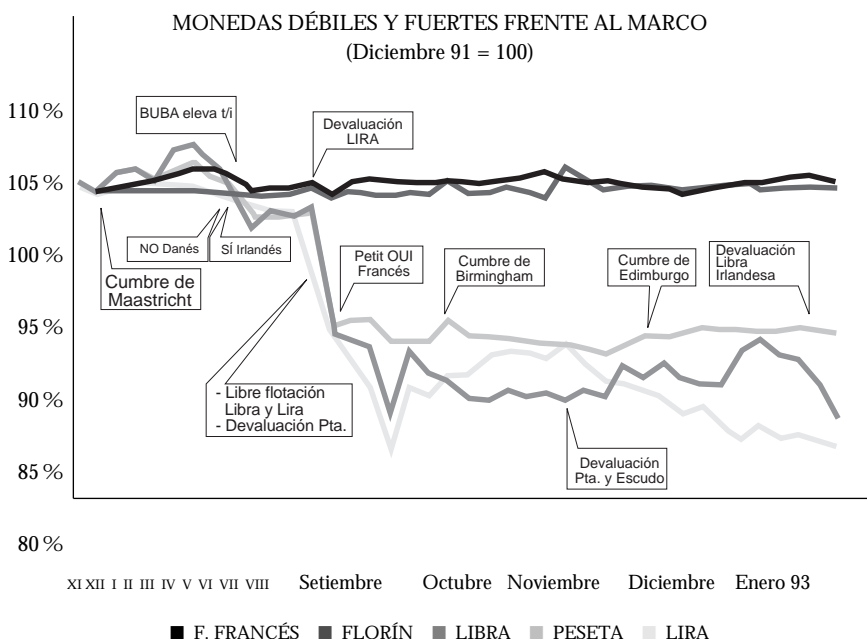
complicarse tras la estrecha victoria del “sí” en Francia, la agria polémica desatada entre las autoridades británicas y alemanas, y el auge del “euroescepticismo” en el Reino Unido, que en esas fechas detentaba la presidencia comunitaria. A todo ello vinieron a sumarse las distintas posturas mantenidas sobre la reforma del SME, las cautelas adoptadas por Dinamarca y Reino Unido para la ratificación del Tratado y la incapacidad para mantener una postura común frente a los trágicos sucesos acaecidos en los Balcanes. En estas circunstancias, el fracaso de Birmingham no hizo sino confirmar la falta de coordinación. En este contexto, el enfrentamiento surgido entre los socios en las negociaciones con Estados Unidos sobre el GATT puso, una vez más, de manifiesto los antagonismos existentes. Puede decirse que, ya a mediados de otoño, *la crisis del sistema y las incertidumbres que rodeaban a la ratificación del Tratado de Maastricht no sólo estaban contribuyendo a la parálisis del proyecto de construcción europea, sino que también comenzaban a afectar negativamente a las economías de los países miembros.*

La segunda escalada de la crisis tuvo lugar a finales de noviembre de 1992, tras la libre flotación de la divisa sueca y las devaluaciones de la peseta y del escudo. A pesar de estos reajustes, los mercados se vieron sometidos a nuevas turbulencias al finalizar el año, las monedas nórdicas registraron una gran inestabilidad y la defensa de la libra irlandesa obligó a su banco emisor a elevar sensiblemente los tipos de interés de referencia. El relativo éxito de la cumbre de Edimburgo no logró sosegar a unos mercados mediatizados por incertidumbres (próximas elecciones en Francia y nuevo gobierno en Irlanda) y tensiones (dimisión del primer ministro danés y ataque aliado a Irak). En este contexto, se suceden las declaraciones insistiendo en la no necesidad de nuevos reajustes, e incluso se produce un comunicado conjunto de las autoridades francesas y alemanas en defensa de la paridad central franco-marco. En la segunda decena de enero de 1993 comenzó a vislumbrarse la posibilidad de una rebaja de los tipos de interés practicados por el Bundesbank, a la que no eran ajenas ni la incipiente recuperación de la economía estadounidense ni la recesión que atraviesa Alemania. Estas expectativas no llegan a materializarse y las autoridades irlandesas, tras suprimir a principios de año las limitaciones impuestas al control de cambios, no pueden hacer frente a la presión del mercado y el 30 de enero devalúan unilateralmente su divisa un 10 por cien.

Por fin, y tras la costosa aprobación del Pacto de Solidaridad en Alemania, *el Bundesbank redujo en medio punto el tipo de descuento, lo que, unido a la favorable acogida que ha tenido en el mercado de cambios la inequívoca apuesta europeísta del nuevo gobierno francés, ha permitido aliviar las tensiones acumuladas en el sistema, pese a que aún persistan ciertas incertidumbres sobre cuál vaya a ser la postura de los franceses en las todavía pendientes negociaciones del GATT. De todas maneras, no cabe duda de que el panorama dejado por la crisis es bastante desolador, observándose una divergencia cada vez más acusada entre las monedas fuertes y débiles del sistema como se puede apreciar en el gráfico n.º 2. Quizá el único aspecto positivo de la crisis es que ha servido*

para reforzar la cooperación monetaria entre un grupo concreto de países, siendo el éxito logrado por Alemania y Francia en defensa del franco su mejor ejemplo. Esta realidad, sin embargo, está haciendo que la amenaza de la “Europa a varias velocidades” comience a adquirir consistencia, agravando así los costes de las políticas de convergencia diseñadas por aquellos países miembros que se han visto obligados a devaluar.

GRÁFICO N.º 2



Llegados a este punto, y antes de sacar las lecciones oportunas, parece necesario desvelar algunos de los mitos que han sido utilizados para justificar la reciente crisis. Como era de esperar, no se ha podido evitar la tentación de “matar al mensajero”, y se ha culpado a los miles de operadores e intermediarios que compiten diariamente en los mercados de cambios, decidiendo en pocos minutos lo que deben hacer con ingentes inversiones. Esa actitud no deja de ser paradójica, por cuanto hace tan sólo unos meses su toma de posiciones era aceptada como la expresión más genuina de las bondades de la integración financiera. Sin embargo, cuando esos mismos agentes se anticipan a una eventual devaluación o pretenden, sin más, proteger el valor de sus activos se les anatematiza. Algo similar podría decirse de las críticas lanzadas contra el Bundesbank por parte de los que no sólo se habían negado a aceptar la apreciación

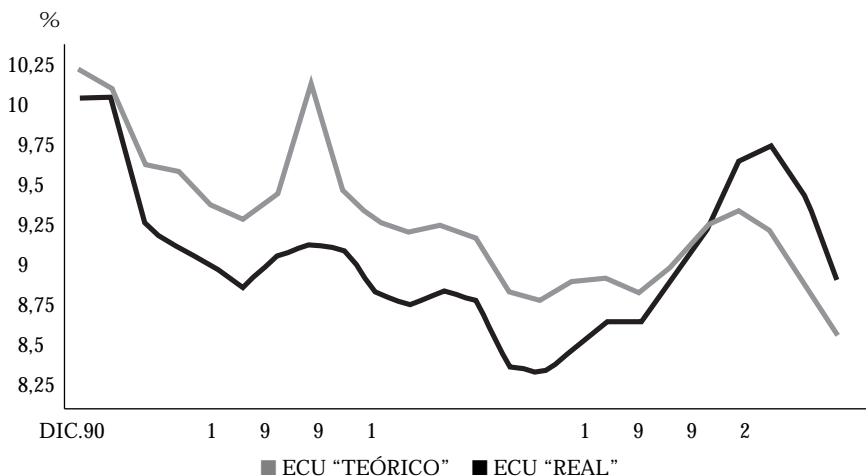
del marco, sino que además se proclamaban firmes defensores de las virtudes de la independencia de los bancos centrales para conseguir la estabilidad en precios. Otros, simplemente, han aprovechado la crisis para defender *la incuestionable superioridad de los cambios flotantes*, sin reparar en las espirales inflacionistas que se registraron a mediados de los años setenta al realizar devaluaciones competitivas en economías abiertas e indiciadas.

La primera lección que cabe extraer de los recientes acontecimientos es que *no puede construirse una Europa de espaldas a los ciudadanos*, tratando de llenar el déficit democrático de la Comunidad apoyándose prioritariamente en una moneda única que actúe de símbolo de identidad. Otro aspecto a considerar es que *no es posible mantener a largo plazo la estabilidad cambiaria sin una adecuada convergencia de políticas y resultados económicos*. La globalización financiera crea las condiciones precisas para que se quiebre esa estabilidad cuando coincide con una creciente laxitud de las políticas presupuestarias, afectando con especial intensidad al país responsable de dar credibilidad al sistema. También se ha puesto de manifiesto que en estos momentos *no hay alternativa al marco como moneda de reserva e intervención en el ámbito comunitario*. Si algo ha quedado claro en los últimos meses es que el ecu está incapacitado para asumir esas funciones; no sólo se ha mostrado más débil que el marco, sino que además su futuro se ha visto sensiblemente dañado por las incertidumbres que rodean a la unión monetaria.

La experiencia más tangible de ese deterioro se obtiene al repasar lo sucedido en los tipos de interés “reales” del ecu en los mercados en relación a los tipos “teóricos”, obtenidos al hallar la media ponderada de los más representativos de las monedas componentes de la cesta, tal como se puede observar en el gráfico n.º 3. El optimismo despertado por las expectativas de una futura unión monetaria hizo que durante algún tiempo los inversores primasen al ecu, aceptando unos tipos de interés sensiblemente inferiores a los “teóricos”. Las turbulencias registradas a partir de septiembre de 1992 provocaron un vuelco en la situación, y los mercados pasaron a cotizar los títulos en ecus a descuento, asistiéndose en algunos momentos a sensibles divergencias entre los tipos “reales” y “teóricos”. Con ser inquietantes las incertidumbres que se desprenden de este estado de cosas, *quizá lo más grave de la crisis sean las dudas que ha sembrado sobre la idoneidad del funcionamiento actual del SME*, una vez demostrada la falacia de la inalterabilidad de las paridades, la insuficiente cooperación de los bancos centrales y la ineficacia de las intervenciones para hacer frente a los movimientos de capital a corto en los mercados de cambios.

GRÁFICO N.º 3

TIPOS DE INTERÉS DEL ECU "REAL" Y DEL ECU "TEÓRICO" (*)



(*) Rendimiento de la deuda a más de siete años.

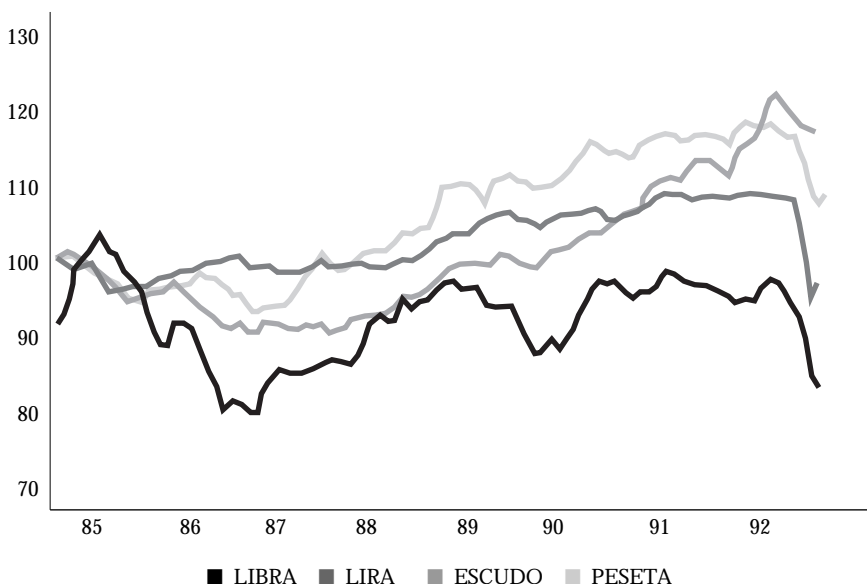
II. NECESIDAD DE REFORMAS

La reciente crisis del SME ha sido la mayor de su historia, no sólo por la amplitud y frecuencia de los realineamientos, sino por el hecho insólito de que dos monedas hayan abandonado el mecanismo de cambios. Este estado de cosas ha contribuido a dotar de mayor consistencia a la especulación contra las divisas débiles, debido a los cuantiosos beneficios generados por las devaluaciones de los últimos meses (observen el gráfico n.º 4). La situación se complica al considerarse el negativo impacto de esas devaluaciones en el comercio exterior de los países considerados el "núcleo duro" del sistema, tanto más por cuanto algunos de ellos, como por ejemplo Alemania, se encuentran inmersos en una recesión. Por otro lado, y a pesar de las devaluaciones, algunos países seguían sin recuperar las pérdidas de competitividad acumuladas en los últimos años. Baste señalar que, aunque las exportaciones españolas han logrado cerrar la brecha abierta desde la incorporación de la peseta al mecanismo de cambios del SME (verano de 1989), sus precios, en términos reales, son alrededor de un 14 por 100 superiores a los que tenían en el momento de la integración de nuestro país a la Comunidad (enero de 1989). De esta manera, se corre el riesgo de caer en un círculo vicioso en el que los realineamientos tienden a hacerse cada vez mayores, dando así nuevos estímulos a la especulación y a los agravios competitivos entre los socios comunitarios. *Este clima de inesta-*

bilidad, con todo lo que supone de incertidumbre cambiaria, aumento de los costes transaccionales e ineficiencias en la asignación de recursos, *es incompatible*, no ya con el proyecto de unión monetaria diseñado en Maastricht, *sino incluso con la realización del mercado sin fronteras a partir de 1993*.

GRÁFICO N.º 4

TIPOS DE CAMBIO EFECTIVOS REALES (*)



(*) En relación a las divisas de la banda estrecha del SME.

El pesimismo que se desprende de la mera observación de esta realidad debe ser matizado por la consciencia existente en los actuales gobiernos de que, en una área que ha alcanzado el grado de integración de la CEE, una vuelta a los controles sólo puede acarrear perjuicios. Téngase en cuenta que en estos momentos la práctica totalidad del ahorro europeo es libre de desplazarse adonde desee, que el comercio intracomunitario representa alrededor del 60 por cien del total y que el 78 por cien de las disposiciones legales del mercado único ya han sido incorporadas a las legislaciones de los países miembros. Conviene recordar, asimismo, que *aquellos países que han llegado a hacer compatible la estabilidad de los tipos de cambios, la libre circulación de capitales y la aceptación de una misma política monetaria se encuentran, de hecho, en lo que podría calificarse como una especie de "cuasiunión monetaria"*. Puede

decirse, incluso, que para este grupo de países la tormenta monetaria ha servido para que el mercado ajuste los tipos de cambio del sistema de acuerdo con la situación real de cada economía.

Llegados a este punto, el problema radica en avanzar soluciones que permitan consolidar el mecanismo de cambios del SME y clarificar las ambigüedades del Tratado de Maastricht. Como es lógico, las reformas técnicas tienen que hacerse tratando de corregir las imperfecciones, pero sobre todo *tienen que sacar las conclusiones oportunas del éxito logrado por la cooperación franco-alemana a lo largo de la crisis*. Entre otras cosas, *esto significa que el proyecto de unidad europea seguirá avanzando siempre y cuando haya suficiente voluntad política*, siendo en cualquier caso conscientes de que *ningún país acepta por mucho tiempo obligaciones emanadas de tratados internacionales que vayan en contra de sus intereses*. Esta insoslayable evidencia adquiere toda su dimensión en unos momentos en que la recesión económica es caldo de cultivo de toda clase de desconfianzas y tendencias disgregadoras.

Así, y en lo que respecta al reforzamiento del SME, el primer paso consistiría en el logro de una pronta *incorporación de la libra y la lira a la disciplina cambiaria a un tipo sostenible*. Por otra parte, *deberían facilitarse los realineamientos en base a criterios objetivos*, para lo cual sería preciso construir un nuevo indicador de divergencia que incorporase los diferenciales de inflación acumulados desde el último reajuste. *El núcleo de monedas fuertes*, por su parte, *tendría que adoptar unos márgenes "superestrechos" en relación al marco*, a fin de mostrar su inquebrantable voluntad de encaminarse hacia la unión monetaria. Esta voluntad se vería, a su vez, reforzada por *el compromiso de intervenciones recíprocas ilimitadas en los mercados de cambios y políticas simétricas de tipos de interés*, con objeto de desanimar las tomas de posición especulativas. Sería conveniente, además, que *la política fiscal alemana adquiriese un mayor protagonismo y que el Comité Monetario jugase un papel más activo en la toma de decisiones*, para introducir así mayores dosis de simetría y cooperación en un sistema cuyo anclaje en el marco se ha convertido en fuente de tensiones. No estaría de más, asimismo, lograr un acuerdo internacional para imponer *determinados coeficientes de recursos propios* a aquellas actividades especulativas más proclives a desestabilizar los mercados de cambios a corto plazo.

En cualquier caso, estas medidas, por sí solas, difícilmente podrían estabilizar un espacio financiero cada vez más integrado, en el que existe libre circulación de capitales, sin proceder previamente a clarificar la situación en que se encuentra el Tratado de la Unión. A pesar del avance que han supuesto los acuerdos alcanzados en la cumbre de Edimburgo, *el retraso británico y danés sigue impidiendo su ratificación*. Pero, por otro lado, *tampoco puede ser modificado dicho Tratado sin correr el riesgo de romper el clima de acuerdo conseguido en Maastricht en unas circunstancias concretas*. Países como Francia vieron su oportunidad para quebrar la omnipresencia de la política monetaria del Bundesbank, permitiendo así un mayor grado de cooperación en la toma de decisiones. Paralelamente, y tras las suspicacias desatadas por la reunificación, Ale-

mania necesitaba dejar constancia frente a los restantes miembros de su inquebrantable vocación europea. En cuanto al Reino Unido, puede decirse que se dejó arrastrar por una dinámica que no compartía en su totalidad, pero de la que tampoco quería quedar excluido. Esto explica los difíciles equilibrios que fueron necesarios para hacer compatible una transición rápida, y la no exclusión “a priori” de aquellos países que necesitaban algún tiempo para converger.

GRÁFICO N.º 5

CALENDARIO DE LAS TRES FASES DE LA UNIÓN MONETARIA EUROPEA

FASE I: 1-7-90 / 31-12-93

- Supresión de toda limitación a los movimientos de capitales
- Mejora de la convergencia-adopción de programas plurianuales

FASE II: 1 enero 1994 / ? (a más tardar 31-12-93)

- Entra en funcionamiento el Instituto Monetario Europeo (IME)
- Proceso tendente a dotar de independencia a los bancos centrales

FASE III: ? / a más tardar 1-1-99

- Política monetaria única y el ecu como moneda plena
- Condiciones de convergencia para acceder a esta fase:
 - Inflación
 - Déficit público
 - Volumen deuda pública
 - Tipo de cambio
 - Tipos de interés a largo

*El resultado fue una solución de compromiso, en la que no se cerraban las puertas a nadie, pero a costa de empobrecer el contenido institucional del citado período de transición. En el gráfico n.º 5 se refleja de manera esquemática el calendario para acceder a la unión monetaria. Desde el primer momento Alemania dejó claro que durante esa etapa las políticas monetarias iban a seguir siendo competencia de las autoridades nacionales, que las tareas del *Instituto Monetario Europeo* iban a limitarse a preparar la organización de la tercera fase de la unión monetaria y que en ningún caso debía potenciarse el ecu a costa de las divisas comunitarias en general y del marco en particular. También han sido objeto de críticas los requisitos de convergencia exigidos, aduciendo que eran laxos e, incluso, poco relevantes. Concretamente, se ha dicho que el objetivo de inflación debería haberse definido en términos absolutos, que no era suficiente cumplir los requisitos en una fecha concreta, que en ciertos países no se ha alcanzado el necesario consenso social sobre las ventajas de la estabilidad de los precios, etc. Lo cierto es, sin embargo, que las condiciones de convergencia, una vez desvanecido el espejismo de la estabilidad cambiaria, se han demostrado*

difíciles de satisfacer, especialmente para los países que han sufrido recientemente una devaluación. En estos momentos, los únicos que cumplen todos los requisitos son Francia y Luxemburgo, quedando prácticamente descartados Grecia, Portugal y, posiblemente, también Italia como se desprende de los datos que muestra el gráfico n.º 6.

GRÁFICO N.º 6
 POSICIÓN DE CONVERGENCIA EN 1992
 (INDICADORES MAASTRICHT)

<i>País</i>	<i>I.P.C.</i>	<i>Déficit público/PIB</i>	<i>Tipo interés largo plazo</i>	<i>Deuda pública/PIB</i>
Alemania	4,0	3,2	8,0 (*)	48,7 (*)
Bélgica	2,4 (*)	6,7	8,6 (*)	129,6
Dinamarca	2,1 (*)	2,3 (*)	10,1 (*)	65,8
España	5,4	4,4	12,2	46,4 (*)
Francia	2,8 (*)	2,8 (*)	8,6 (*)	47,5 (*)
Grecia	15,9	13,4	21,0	99,0
Holanda	3,7 (*)	3,5	8,1 (*)	79,5
Irlanda	3,1 (*)	2,7 (*)	9,1 (*)	100,4
Italia	5,2	10,5	13,3	103,9
Luxemburgo	3,1 (*)	0,4 (*)	8,7 (*)	6,4 (*)
Portugal	8,9	5,6	15,0	62,7
R. Unido	3,7 (*)	6,1	9,1 (*)	45,6 (*)

(*) Cumple con los requisitos de convergencia.

III. COSTES Y BENEFICIOS DE LA UNIÓN MONETARIA

Los criterios definidos en Maastricht van a obligar a la mayoría de los miembros de la CEE a poner en práctica políticas económicas procíclicas, relacionadas con la necesidad de reducir los déficit públicos en un clima de débil crecimiento y elevados tipos de interés reales. El rigor presupuestario deberá ser particularmente intenso en el sur de Europa, debido no sólo a la reducción de los “derechos de señoría”, sino también al negativo impacto ejercido por la falta de armonización de la fiscalidad del ahorro. La situación se complica por el hecho de que en algunos de los países “ricos”, como es el caso de Luxemburgo, no se practica la retención sobre intereses ni existe la obligación automática de informar a las autoridades, lo que, de hecho, les convierte en verdaderos paraísos fiscales. En este contexto, y aun reconociendo su valor como testimonio de la solidaridad comunitaria, poco puede esperarse de unos fondos de cohesión que, entre 1993 y 1994, van a representar entre el 4,25 y el 6,77 por cien de los fondos dedicados a la política agrícola común.

En cualquier caso, conviene dejar constancia de que *la unión económica y monetaria es un paso necesario para extraer todas las posibilidades del mercado único*, aunque sólo sea porque la experiencia reciente ha puesto de manifiesto los riesgos que supone la existencia de doce monedas en un espacio financiero integrado con libre circulación de capitales. Sin embargo, las ventajas estáticas y dinámicas de dicha unión *sólo se obtienen al final del proceso*, una vez hayan entrado en vigor la moneda única y el banco central europeo. Cabe citar, entre otras, el ahorro por *la desaparición de los costes transaccionales, la mayor certidumbre derivada de la supresión del riesgo cambiario entre los países de la CEE*, o la creciente credibilidad antiinflacionista y presupuestaria que supondría en economías como la italiana o la española *la existencia de un banco central independiente*. Este estado de cosas facilitaría una disminución de la prima de riesgo incorporada a los tipos de interés y un aumento del comercio dentro de la Comunidad. Adicionalmente, la mayor transparencia en precios *reforzaría la competencia entre los distintos sistemas financieros* y la previsible mejora en la asignación de recursos serviría de estímulo a la inversión y a la creación de empleo. A todo ello habría que unir *las ganancias que a escala internacional resultarían*, por una parte, *de la utilización del ecu como moneda de reserva* y, por otra, del nuevo peso específico que tendría Europa no sólo para *coordinar políticas con Estados Unidos y Japón*, sino también para *introducir mayores dosis de equilibrio en el actual sistema monetario internacional*.

Esta asimetría temporal entre los costes y beneficios resultantes del Tratado de la Unión representan un extraordinario desafío político, especialmente para aquellos gobiernos que no cuentan con mayorías parlamentarias estables y/o deben hacer frente a una próxima convocatoria electoral. Tampoco conviene olvidar el hecho de que *los beneficios y costes de la unión monetaria se reparten de forma desigual*. Así, por ejemplo, Alemania se vería perjudicada, como consecuencia, por un lado, de que el futuro banco central europeo deberá ganar una credibilidad antiinflacionista que el Bundesbank ya ha adquirido y, por otro, de que el consenso social sobre la utilidad de mantener los precios estables es mucho menor en otros socios comunitarios. Algo similar podría decirse de las primas de riesgo que eventualmente deberían soportar los países con situación fiscal más saneada si, por razones políticas, se acepta la incorporación de miembros tan endeudados como los holandeses o los belgas. Otro aspecto a considerar son *las contrapartidas de algunas de las ventajas anteriormente mencionadas*, entre las que cabe señalar el peligro de fragilización bancaria resultante del aumento de la competencia. De todas maneras, *quizá el mayor coste de la unión monetaria sea la renuncia a la utilización del tipo de cambio nominal para compensar pérdidas de competitividad o hacer frente a perturbaciones específicas*.

Obviamente, *esa renuncia afecta con especial intensidad a los países menos desarrollados de la citada unión*, por cuanto cualquier veleidad por su parte de equiparación salarial, sin considerar las diferencias de productividad exis-

tentes, acabará generando un aumento del paro. La situación podría llegar a ser grave, tal y como ha podido comprobarse en el caso de la reunificación alemana, debido a *la baja movilidad laboral en el área y a la inexistencia de un presupuesto federal que permita no sólo corregir los desequilibrios regionales, sino también servir de mecanismo de estabilización automática frente a shocks asimétricos depresivos*. Téngase en cuenta que, mientras en Estados Unidos el sistema de transferencias fiscales permite compensar hasta un tercio del impacto sobre la renta disponible de los estados afectados, en la CEE los efectos redistributivos sólo alcanzan en torno al uno por cien de dicha renta. En estas circunstancias, y considerando que no puede excluirse una mayor especialización sectorial a medida que avance la integración, cabe preguntarse hasta qué punto es posible la coexistencia de una política monetaria y tantas políticas presupuestarias como países se integren en la unión. O, dicho de otra forma, *si es o no compatible el centralismo monetario con la subsidiariedad presupuestaria*.

De lo que se trata en última instancia es de saber si un grupo de países puede comprometerse a tener una moneda única manteniendo prácticamente intacta su soberanía política. Es posible, tal y como afirma la Comisión, que el impacto regional de la unión monetaria sea un juego de suma positivo, lo cual no deja de ser algo difícilmente demostrable considerando la rapidez con que se suceden los acontecimientos y la falta de experiencias históricas de este tipo. De todas maneras, *la creación de una moneda no puede basarse en hipótesis más o menos razonables, tiene que haber motivos importantes para llevarla a cabo, y esa clase de motivos sólo pueden ser políticos*. Esta realidad contrasta con el retraso que sufre el proceso de unidad política, ya que ni siquiera ha podido definirse un marco institucional capaz de dar cabida a un Parlamento con verdaderos poderes legislativos. Esta falta de claridad en las reglas del juego se pone particularmente de manifiesto *en unos momentos en los que la Comunidad se plantea la incorporación de nuevos miembros, tanto más por cuanto la solución dada al caso danés ha consagrado, en la práctica, una "Europa a varios menús" en la que coexisten distintas alternativas de integración*.

Esta impresión se ve reforzada por toda una serie de ambigüedades incorporadas al Tratado de Maastricht en aspectos esenciales para el logro de la unión monetaria. Así, *resulta dudoso que el futuro Banco Central Europeo goce de un grado de independencia comparable al del Bundesbank*, aunque sólo sea porque las posiciones de partida se hallan muy alejadas, lo cual hace temer que determinados hábitos se reproduzcan en el Consejo de Gobierno de esa institución al que pertenecen los gobernadores de los bancos centrales nacionales. En este sentido, y mientras en el Reino Unido sigue siendo objeto de debate, el gobierno español aprobó, el pasado diciembre, un proyecto de ley para dotar de plena autonomía al Banco de España y se espera que en Francia suceda algo similar en un inminente futuro. Por otra parte, y a pesar de que se había fijado como fecha límite el 31 de diciembre de 1992, *sigue sin estar resuelta una decisión tan importante para la futura configuración de los mercados financieros en*

la Comunidad, como es la relativa a la sede del Banco Central Europeo. Otra posible fuente de conflictos reside en el hecho de que, a pesar de constituir un objetivo fundamental en la realización de la política monetaria, *el órgano competente para fijar el tipo de cambio frente a terceros países no es el Banco Central sino el Consejo de Ministros. Tampoco se ha determinado ni la forma de ejecución de la política monetaria ni las técnicas e instrumentos de intervención*, decisiones todas ellas que sin duda ejercerán una notable influencia sobre la competitividad de los distintos centros financieros comunitarios. Cabe citar, asimismo, *la falta de atribuciones del Banco Central Europeo en lo relativo a garantizar el adecuado funcionamiento del sistema de pagos y a velar por la integridad del sistema*, lo cual puede ser el origen de futuros problemas debido al intenso clima de rivalidad en que vive el sector bancario y al acelerado proceso de integración de los mercados financieros en la Comunidad.

Otra causa de incertidumbre reside en *el ambiguo papel encomendado al ecu en el logro de la unión monetaria*. El Tratado de Maastricht prevé reforzar el ecu congelando su composición a partir de 1994, lo cual permite eliminar el riesgo de revisión de la cesta y le dota de mayor estabilidad al aumentar el peso de las divisas fuertes. También establece que desde el inicio de la tercera fase de la unión su valor quedará irrevocablemente fijo, dejando para más adelante la creación de una moneda única. Sin embargo, y aunque su nombre sea el mismo, *poco van a tener en común esa moneda y el antiguo ecu cesta*, ya que su valor sólo será irrevocablemente fijo con las divisas de los países que satisfagan los requisitos para formar parte de la unión monetaria. Aún más, la postura del Bundesbank en defensa del marco deja entrever que *incluso frente a tales divisas hay un riesgo cambiario*, ya que no puede descartarse que se aproveche la creación de la moneda única para proceder a un último realineamiento. De momento, los tipos de interés del ecu cesta son significativamente superiores a los de la divisa alemana, lo cual es tanto como decir que los mercados esperan una apreciación de esta última. Por si todo esto no fuera suficiente, conviene recordar *todos los costes necesarios para convertir en ecus los sistemas de contabilidad, medios informáticos, contratos, información a los consumidores y políticas de formación, especialmente a los empleados bancarios*.

IV. UN POSIBLE ESCENARIO

Antes de finalizar estas líneas, conviene recordar que el SME se ha convertido, de hecho, en el puente que enlaza el mercado único con la unión monetaria. El problema reside, tal y como ha podido comprobarse, en que los recientes acontecimientos han puesto de manifiesto su fragilidad en un contexto de libertad de movimientos de capitales y de libre prestación de servicios financieros. En estos momentos, *la duda consiste en saber hasta qué punto el SME va a contribuir a la convergencia de las economías comunitarias o si, por el contrario, y considerando los débiles fundamentos de algunas de ellas, puede*

ser el origen de continuos episodios de inestabilidad monetaria y cambiaria. Lo que sí está fuera de dudas es que los últimos realineamientos han servido para que aquellos países a los que se les había ofrecido un período de transición para poner orden en sus economías hayan quedado todavía más rezagados.

En estas circunstancias, lo más probable es que, si el proyecto de unión monetaria sobrevive, se sustente sobre el actual eje París-Bonn, reforzado con la incorporación de nuevos miembros para, entre todos, crear una “masa crítica” capaz de afrontar con garantías de éxito la tercera fase. Como se ha señalado con anterioridad, una de las pocas cosas que se ha salvado de las pasadas turbulencias ha sido la colaboración entre los bancos centrales de Alemania y Francia, defendiendo de la especulación a un franco que contaba con buenos fundamentos económicos. Por otra parte, si ambos países están decididos a mantener inalterables sus tipos de cambio, no parece lógico que dejen por mucho tiempo abierta la posibilidad de un futuro realineamiento, que siga alimentando la incertidumbre que rodea a los mercados. No es aventurado pensar, por tanto, que un grupo liderado por Alemania y Francia se decida a anticipar la entrada en vigor de la tercera fase de la unión, amparándose en la mayoría resultante de la inclusión de países como Austria, Suecia o Noruega, que en la actualidad cumplen casi todos los criterios de convergencia.

Obviamente, este escenario no es el más deseable para países como el Reino Unido, Italia, o España, no sólo porque su posición en los centros de decisión comunitaria se vería debilitada, sino también, y sobre todo, porque las diferencias con respecto al grupo de cabeza, lejos de reducirse, tenderían a ensancharse. Téngase en cuenta que los objetivos y la gestión del proceso que acabe conduciendo a la unión monetaria están inexorablemente unidos al tipo de países participantes desde el primer momento. Cabe pensar, en consecuencia, que un eventual desplazamiento hacia el norte del centro de gravedad de la Comunidad dé lugar a que aspectos como el reforzamiento de la vertiente social de la construcción europea y la solidaridad entre los distintos países miembros pierdan relevancia. Conviene recordar, asimismo, que *una mayor facilidad a los realineamientos no haría sino agravar la situación de las economías menos saneadas, debilitando la credibilidad de sus políticas antiinflacionistas y encareciendo su acceso a los mercados financieros internacionales.* Este estado de cosas, además, contribuiría a agravar el desgaste político de unos gobiernos que, en un clima de recesión generalizada, se enfrentan al desafío de convencer a sus ciudadanos de la necesidad de aceptar a corto plazo unos planes de ajuste sumamente estrictos para poder, así, acceder a una unión cuyos beneficios se dejarán sentir, en el mejor de los casos, a medio y largo plazo.

Puede decirse, por tanto, que los imperativos de un ciclo económico adverso y los temores de la clase política han dado origen, en contra del espíritu de Maastricht, aunque no de la letra, a “la unión a varias velocidades”. En este contexto cada país deberá determinar bajo qué condiciones está dispuesto a participar en un proceso que, al carecer de alternativas reales, y sobre esto sí parece haber unanimidad, debe realizarse con una perspectiva histórica. *El*

problema en estos momentos reside en que ese proceso, tal y como está concebido, se halla repleto de contradicciones. Baste recordar, a este respecto, el grado de detalle de la unión monetaria y las vagas ideas en materia de cooperación económica. Más relevancia tiene, si cabe, el retraso que arrastra todo lo relativo a la unión política y las distorsiones que esto ocasiona a una dinámica que se pretende irreversible.

De todas maneras, quizá el mayor problema en la actualidad sean las tensiones que inevitablemente se registran al pretender hacer compatible profundización y ensanchamiento en la Comunidad. En este sentido, y tras el precedente creado por Dinamarca, *parece que comienza a admitirse no sólo la necesidad de crear una “Europa a varias velocidades”, sino también, y aquí residiría la novedad, una “Europa con distintos destinos”.* De esta forma, *se crearía lo que acertadamente ha sido denominado como “unidad en la diversidad”,* lo cual significa que cada país podría elegir entre un número previamente fijado de “menús” (por ejemplo, mercado único, unión económica y monetaria, y unión política), cada uno con un coste, en términos de cesión de soberanía, previamente fijado. Sólo así, clarificando el marco institucional, será posible avanzar de manera realista en la construcción europea, lo que sin duda ejercería un efecto benefactor sobre unos mercados, que, si de algo adolecen en estos momentos, es de un exceso de incertidumbre.

JOSÉ LUIS BECERRIL GASCÓ

Univ. Autónoma de Madrid

SISTEMAS EXPERTOS
EN LA
APLICACIÓN DE GESTIÓN
DE
RECURSOS HUMANOS



EDUARDO BUENO CAMPOS

Catedrático (Univ. Autónoma de Madrid)

JUAN IGNACIO DALMAU PORTA

Catedrático (Univ. Politécnica de Valencia)

JUAN J. RENU PIQUERAS

Catedrático (Univ. de Valencia)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS
DE LA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Eduardo Bueno Campos¹

1. ORÍGENES Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA

CASI todos los estudios realizados en los últimos treinta años coinciden en la afirmación de que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en las dos siguientes fuentes:

- En el “arte de hacer la guerra”: desde “strategos” a los manuales modernos de estrategia militar.
- En la situación de juego: de la Teoría Matemática de los Juegos a la Teoría de la Decisión actual.

Conviene recordar que estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, significado de general y de sus funciones o “el arte del general”. En un sentido estrictamente militar las estrategias son las “estratagemas o planes de acción frente al enemigo en campaña y que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra, mientras que las tácticas representan el arte de ejecutar aquéllas y de cómo manejar las fuerzas durante la batalla”. Según Poirier (1987) en este sentido el concepto de estrategia se entiende como la “ciencia y el arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política”.

La semejanza de las situaciones que presenta la guerra respecto al mundo de los negocios de la empresa, frente a la competencia del mercado y el papel del empresario y del liderazgo en la empresa, ha llevado a un cierto proceso mimético en el lenguaje técnico y a una permanente adaptación de los principios y reglas de este ámbito en el terreno económico-empresarial (véase James, 1987 y Kotler y otros, 1987).

Es de destacar, por su influencia moderna, el libro *Ping Fa* o *El arte de la guerra* de Sun Tzu, verdadera obra maestra que ofrece en trece capítulos un compendio sobre la guerra y sus estrategias. Obra que se conoció en Occidente a partir de 1772 cuando la tradujo del chino el misionero Padre Amiot

¹ Catedrático de Economía de la Empresa y Director del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la UAM.

por encargo de Luis XV de Francia, quien quería conocer cómo los mejores autores chinos encaraban la política y la guerra.

La obra de Sun Tzu es un dechado de realismo y de moderación frente a las ideas radicales y absolutistas de Von Clausewitz, el cual fue interpretado con excesiva superficialidad y extremismo, especialmente por el III Reich.

Sun Tzu fue dado a conocer por el historiador chino del año 100 a.C. Ssuma Ch'ien en su *Shik Chi* o “compendio de la historia de China”, quien dijo que el general Sun Tzu, al servicio de Ho Lü, rey del semi-bárbaro estado de Wu, nació en el siglo VI a.C. Más adelante el sabio de Sung, Yeh Chung Tsê, duda de la existencia de Sun Tzu, indicando con razonamientos y evidencias empíricas, luego discutidas, que fue una creación de los sofistas de la época recopilando escritos diversos y en especial de Wu Chi (430-381 a.C.), general y discípulo de Tsên Ts'an. Con ello se quería criticar el período de los Estados Combatientes (453-221 a.C.), que siguió a la Época de las Primaveras y de los Otoños (771-481 a.C.) que vivió Sun Tzu. En ésta los ejércitos eran mandados por los señores feudales o miembros de su familia, mientras que en aquél lo eran por generales profesionales sobre ejércitos también profesionales.

Pero, leyenda o no, es evidente que su influencia ha sido manifiesta, llegando hasta el siglo XX. Sun Tzu daba gran importancia a la base racional y planificada de la conducta de las operaciones militares, superando a la gran mayoría de los pensadores griegos y romanos. Lo fundamental era partir de una información completa sobre el enemigo, para así poder adoptar una decisión rápida. El autor chino relacionaba la guerra y la economía, indicando que la inflación de precios es algo inevitable con la guerra, por lo que es malo para el país que ésta sea prolongada. También señaló que una estrategia hábil debía ser capaz de dominar al enemigo sin combatir, de ganar sin destruir, lo importante era lograr el objetivo con el menor esfuerzo y daño posible. Como dice Sun Tzu, “se engaña al enemigo mediante la creación de ‘apariencias’” o como diría uno de los estrategas y discípulos del mismo del siglo XX, Mao Tse Tung, de “ilusiones”. Para éste las cualidades del estratega o del general son “el valor, la sabiduría, junto a la capacidad para saber reaccionar a los cambios de las circunstancias”.

Estas consideraciones recuerdan a los consejos que sobre la estrategia y el engaño al enemigo le daba Cambises al joven Ciro, preparándole para la expedición en favor de su primo Ciaxares, emperador de los medos, para defenderle del rey de los asirios y sus pueblos aliados (Jenofonte: *Ciropedia*). Así le dice: “Ingéniateles para sorprender al enemigo en desorden teniendo tú a tus tropas en el mayor orden posible, cuando estén desarmados tus tropas bien armadas, dormidos, con tus tropas bien despiertas, que tú los puedas ver bien y ellos no te vean a ti, que ellos estén en una posición desfavorable y tú en cambio que puedas aguantar en lugar seguro”. “Pero, padre, ¿cómo es posible coger a los enemigos en tales fallos?”. “Porque –dijo Cambises– es inevitable caer en ellos, por lo que hay que aparentarlos, hay que engañarlos, darles confianza y sorprenderlos desprevenidos”.

La otra fuente influyente proviene del estudio de los “juegos de estrategia”, llamados así por las situaciones de conflicto o de competencia que se producen en los jugadores o participantes, caso del ajedrez, del bridge y del poder. En este sentido se desarrolla la Teoría Matemática de los Juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann, quien junto a Oskar Morgenstern publican en 1944 una importante obra que servirá para que la Economía y la Teoría de la Decisión avancen de forma importante en la resolución de situaciones asimiladas a las del “juego”.

Para este enfoque la estrategia del jugador representa el “conjunto completo de instrucciones que le indican la manera exacta de actuar en todas las circunstancias concebibles de la partida o, más correctamente, en cualquier situación concebible de información que pueda poseer en cada momento de una partida” (McKinsey, 1960). Esta estrategia es la manera hábil de proceder o el plan, arte o traza para dirigir en la situación de antagonismo.

El jugador, según la citada Teoría, aplicará un criterio de prudencia en la elección de sus estrategias, como haría un buen general, formulado como el principio del “minimax” o del “maximin”, en función del punto de desventaja o de ventaja del que parte en el “juego”. El sujeto aceptará como mayor riesgo el que le ocasione las mínimas pérdidas de las máximas posibles, o que le asegure el mínimo beneficio de los máximos beneficios esperados.

Con estos antecedentes y con unas evidentes connotaciones se ha ido incorporando y adaptando toda la terminología y los enfoques de la “estrategia militar” y de la “estrategia del jugador”, para ir construyendo el nuevo paradigma o el nuevo programa de investigación que desarrolla la moderna Economía de la Empresa. El enfoque de la Dirección Estratégica representa el sistema actual para dirigir con eficiencia los negocios de la empresa en competencia.

Los aspectos comunes de ambos antecedentes con los que presenta la empresa son los siguientes:

- Describen situaciones de antagonismo, de competencia y de conflicto de intereses.
- Presumen acciones o planes de actuación inteligentes entre los participantes.
- Definen problemas complejos en los que se producen interacciones entre variables internas (los cursos de acción del sujeto) con variables externas o las que se plantean por el competidor o competidores, es decir, las que configuran el entorno en que se compete.

En consecuencia, las definiciones de la estrategia empresarial se ven influidas por dichos aspectos, pudiendo proponerse, como principales, las siguientes:

- A. D. Chandler (1962):

“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.”

- H. I. Ansoff (1965):
 “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.”
- K. R. Andrews (1980):
 “Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.”
- M. E. Porter (1980):
 “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”
- E. Bueno (1991):
 “Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.”

2. JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Una vez vistos los antecedentes y los aspectos comunes es el momento de justificar el porqué del nacimiento del pensamiento estratégico en la economía empresarial.

Los primeros escritos datan de principios de los sesenta, en concreto debidos a Chandler, Ansoff, Andrews y otros, entre 1962 y 1965. Pero, ¿qué ha cambiado en la dirección de la empresa para que surja este nuevo enfoque de gestión? El cambio estructural y la dinamicidad del entorno en dicha década, propio de los países industrializados, justifica la necesidad de una “respuesta sistemática”, como dice Ansoff, o “sistema de dirección” para enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno.

En el Cuadro 1 se recogen los factores principales que en dichos años se producen y que dan lugar al nacimiento del paradigma estratégico.

La confluencia de los factores políticos, sociales y económicos citados, así como la excesiva regulación del mercado norteamericano llevó a las grandes empresas de dicho país a salir a Europa, en unos momentos de gran crecimen-

CUADRO 1

LA EVOLUCIÓN DEL ENTORNO HASTA EL NACIMIENTO DEL PARADIGMA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LOS 60

- Los factores políticos: el papel de los bloques (de la Primera a la Segunda Guerra Mundial) y la guerra fría.
 - Los factores sociales: la sociedad post-industrial.
 - Los factores económicos:
 - El desarrollo del capitalismo financiero: la internacionalización del capital.
 - Los nuevos mercados (el crecimiento de la demanda y los NPI).
 - Las nuevas condiciones del comercio mundial: el papel de las empresas multinacionales.
 - Los factores reguladores del mercado norteamericano: las restricciones internas.
 - Cómo dirigir el crecimiento: la complejidad de la demanda.
-

to de su economía. En consecuencia surge el “paradigma de la estrategia empresarial” como una forma de dirigir el crecimiento o de hacer frente a la complejidad derivada de la nueva demanda.

Estos cambios fueron influyendo en el pensamiento organizativo para configurar el nuevo enfoque. Respuesta que parte de la aceptación de unas ideas que modificaron los sistemas de dirección vigentes, dando lugar al conocido por “sistema de planificación estratégica” (Bueno, 1991). En el Cuadro 2 se recogen estas ideas principales.

Posiblemente el elemento diferenciador que justifica el nacimiento del enfoque estratégico sea la forma de pensar del “sistema de dirección”: global res-

CUADRO 2

EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos.
 - Pensar con otra óptica de entorno y de mercado (un enfoque sistémico).
 - Pensar corporativamente (la empresa como organización).
 - Cuestionar la estructura y el campo de actividad de la empresa → Adaptarse al entorno.
 - Buscar soluciones y definir las políticas a medio y a largo plazo.
-

pecto al entorno y corporativo en relación a la organización. Pensamiento coincidente con el “enfoque sistemático” que en aquellos años estaba influyendo en la ciencia de la empresa.

Con motivo de la crisis industrial de finales de los setenta el enfoque estratégico sufrió una fuerte revisión metodológica. Siendo de destacar que hubo

que buscarse una explicación común a situaciones económicas muy diferentes entre ambas décadas. A partir de 1980 surge de la mano de Ansoff una nueva forma de abordar los “problemas estratégicos”, superadora del enfoque anterior concentrado en el largo plazo y en la función planificadora, orientado ahora a una comprensión tanto a corto como a largo e incluyendo el enfoque estratégico en todo el proceso de dirección, desde la planificación al control, pasando por la propia organización, ejecución y coordinación de las actividades.

La justificación del enfoque estratégico viene dada tanto en situaciones de gran expansión o fuerte crecimiento económico y de la empresa, en productos y mercados, como en situaciones de crisis económica y de cambios rápidos y discontinuos del entorno, que amenazan la supervivencia de la empresa. En unas u otras situaciones se produce un denominador común: la complejidad y dinamicidad del medio competitivo. En suma, la estrategia se configura como un curso de acción de la empresa frente a un entorno complejo y dinámico o altamente competitivo.

Ha sido precisamente la citada complejidad, variedad y ambigüedad de los cambios de las variables que integran el entorno o el mercado las que han provocado la reformulación del paradigma en su versión actual, es decir, como Dirección Estratégica.

Como se ha apuntado, de los setenta a los ochenta se ha pasado del sistema conocido por Planificación Estratégica al actual de Dirección Estratégica. El primero partía de un análisis de “impulsos” estructurados a largo plazo y que requería varios períodos económicos para ser llevado a la práctica. Representaba un sistema estructurado, poniendo su énfasis en la formulación de la estrategia.

En cambio, la Dirección Estratégica se configura como un “sistema de planificación”, en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativo. En el Cuadro 3 se recogen las diferencias entre ambos sistemas estratégicos.

En concreto, el soporte conceptual de la Dirección Estratégica parte de las siguientes consideraciones:

1. La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
2. La propia complejidad interna de la organización, que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
3. La mayor necesidad de “servicios directivos” en cada una de las fases o funciones del proceso. Los cuales requieren de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.

CUADRO 3

DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN
Y DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

<i>Conceptos</i>	<i>Sistema de planificación estratégica</i>	<i>Sistema de dirección estratégica</i>
Naturaleza del entorno	Estable-adaptativo	Inestable-discontinuo
Época de desarrollo	Años sesenta y setenta	A partir de los años ochenta
Tipo de proceso directivo	Estructurado y previsional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte económico	A largo plazo	A corto, medio y largo plazo
Formulación de la estrategia	Centralizada	Descentralizada y participativa
Estilo de dirección	Tecnocrático	Creativo
Orientación de los cambios	Unidireccionales o técnico-económicas	Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno
Carácter del sistema	De planificación	De planificación-acción

4. La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, en evitación de mayores costes e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, lo cual puede incrementar la aparición de “sorpresas estratégicas” no deseadas.

La Dirección Estratégica se estructura en tres partes netamente diferenciadas, en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos, de staff y de línea, los primeros irán perdiendo papel en dichas partes, en la medida que lo irán ganando los segundos. Éstas son:

$$\text{DEE} = [\text{Análisis Estratégico}] + [\text{Planificación Estratégica}] + [\text{Implantación y Control Estratégico}]$$

La primera representa el proceso de diagnóstico externo e interno o típico análisis DAFO, es decir, de estudio cruzado de las amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades de la organización. La segunda atiende a la función característica de la formulación y elección de la estrategia, típica del enfoque estratégico de las décadas anteriores y la tercera responde al “sistema de acción estratégica”, integrando la gestión, la puesta en práctica, con su correspondiente coordinación, así como el consiguiente control de los problemas estratégicos y de las soluciones alcanzadas.

3. A MODO DE CONCLUSIÓN

Es indudable que la estrategia de la empresa está representando la respuesta ante los retos e impactos del entorno, de manera que supere la situación de dominada por aquél y puede intentar ser la dominadora.

Situaciones que en el fondo, aunque con diferencias de forma, son similares en gran medida a las que se enfrentan y se enfrentaron los “estrategas militares” y los “estrategas lúdicos”. Aspectos relacionados con la guerra y con el juego, que son evidentes antecedentes a los planteamientos más comunes en el mundo de los negocios.

Pero este intento ha venido siendo cuestionado por la velocidad y naturaleza de los cambios de las distintas variables externas, razón que ha llevado a la sustitución del sistema de planificación estratégica por el nuevo de Dirección Estratégica. Éste representa una “respuesta sistemática” y completa a la demanda de pensamiento estratégico en todo el proceso de dirección de la empresa, desde la planificación hasta el control. Razón por la que este sistema se define como de “planificación-acción”.

Recordar a Sun Tzu, a Ciro, a Clausewitz o a Mao, no dejan de ser formas de recuperar las raíces de la estrategia, las cuales se perfeccionan con la racionalidad impuesta por la Teoría Matemática de los Juegos, lo cual lleva a lograr un sustrato armónico, de arte y de ciencia, que es en definitiva lo que caracteriza e impulsa el enfoque moderno de la Dirección Estratégica.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R. (1980): *The concept of corporate strategy*, R. D. Irwin, Homewood, Ill.
- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York.
- (1979): *Strategic Management*, MacMillan, Hong Kong.
- (1984): *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- BUENO, E. (1991): *Dirección Estratégica de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 3.ª edic.
- CARDOSO, P.; MOREIRA, A. (eds.) (1991): *Estratégica*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, vol. II, Lisboa.
- CLAUSEWITZ, K. Von (1984): *De la guerra*, Labor, Barcelona.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- DAVIS, M. D. (1971): *Teoría del juego*, Alianza, Madrid.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- JAMES, B. G. (1987): *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*, Plaza y Janés, Barcelona.
- JENOFONTE (1992): *Ciropeia*, Akal, Madrid.
- KOTLER, P.; FAHLEY, L.; JATUSRIPITAK, S. (1987): *La nueva competencia. Más allá de Teoría Z: el mercado al estilo japonés*, Norma, Bogotá.
- MCKINSEY, J. C. (1960): *Introducción a la Teoría Matemática de los Juegos*, Aguilar, Madrid.
- NEUMANN, J. Von; MORGENTHAU, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton.
- POIRIER, L. (1987): *Strategie Theorique II*, Economica, Paris.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- SUN TZU (1963): *The Art of War*, Oxford University Press, Oxford (traducción e introducción de S. B. Griffith).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. UN APUNTE CONCEPTUAL SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Juan Ignacio Dalmau Porta

INTRODUCCIÓN

EN el período que va de principios de los años 50 hasta 1973, el dinamismo y la expansión prácticamente ininterrumpida de las economías de los países industrializados provocó profundas transformaciones en su estructura. En esta situación las soluciones y sistemas de gestión aplicados en el pasado en el mundo de la empresa se hicieron inservibles.

La rapidez de los cambios tecnológicos, la variación de los gustos de los consumidores, las asociaciones económicas internacionales, etc., empujaban a prever el futuro para no verse sorprendido por él.

Ya a principios de los años 50 se había introducido la planificación en los departamentos de producción y con menor intensidad en algún otro. Pero esto no era suficiente para enfrentarse a un entorno en cambio continuo. Por esto se fue introduciendo, poco a poco, la convicción de que era precisa una planificación global de la empresa, y no sólo a corto plazo, pues las inversiones importantes, la entrada en nuevos mercados, la aparición de la competencia extranjera, etc., requería con frecuencia laboriosos estudios y tiempo suficiente (a veces varios años) para llevar a la práctica las decisiones tomadas al respecto.

Todo ello empujó a muchas empresas a prepararse para estos cambios, tomando decisiones basadas más en lo que probablemente iba a suceder que en lo que ya había sucedido, de tal manera que una vez previsto el entorno futuro y analizada la situación de la empresa, se definían objetivos a largo plazo (5 ó más años), se determinaban las estrategias a seguir para alcanzarlos y los medios concretos a utilizar en el transcurso del plan.

Una profunda crisis económica y social pareció detener, a mediados de los setenta, el espectacular crecimiento económico de los veinte anteriores años. El aumento de los precios del petróleo, tras la guerra árabe-israelí de 1973, fue la espoleta que hizo estallar una crisis latente desde hacía varios años. Su llegada ya había sido avisada por la crisis monetaria internacional, las devaluaciones

del dólar y, sobre todo, por el progresivo deterioro de los valores éticos sobre los que venía asentándose la economía occidental.

La historia económica se repitió años después y en 1985 la economía española volvió a ponerse en marcha. El período de alto crecimiento se detuvo en 1991, con sus secuelas de cierres empresariales y destrucción de empleo.

A pesar de la desaceleración del crecimiento económico, los motivos que impulsaron a implantar la planificación estratégica (P.E.) en muchas empresas de Europa y América siguen básicamente vigentes pues no debe olvidarse que continúa acelerándose el progreso tecnológico y asistimos a importantes cambios culturales y sociales que parecen conducir, a través de una regresión de la visión abstracta, a un retorno al *tribalismo* (colectivización, desindividualización).¹

Por tanto y aun suponiendo una detención del crecimiento económico en los países industrializados (improbable, en mi opinión), el entorno económico y social de la empresa sufrirá en el futuro transformaciones tanto o más acusadas que en el pasado inmediato y, probablemente, más importantes desde el punto de vista estructural.

La rapidez y sutileza de estos cambios conducirán a una P.E. menos formalizada, más atenta a las alternativas estratégicas que a su expresión numérica, más inclinada a lo cualitativo que a lo cuantitativo.

Desde un punto de vista histórico, un antecedente próximo de la dirección Estratégica fue la “*Dirección por Objetivos*”, que tuvo como principal investigador y divulgador a Peter Drucker (años 50).

Un hito importante fue la obra de Ansoff *Corporate Strategie* de 1965 que, quizás, podríamos considerar el punto de partida de la Dirección Estratégica (D.E.). En aquella época era normal hablar de Planificación a Largo Plazo y el libro de Ansoff y los que siguieron su línea impulsaron el cambio del nombre a “*Planificación Estratégica*”, que fue el habitual hasta 1973.

Las turbulencias económicas que siguieron a la primera crisis del petróleo hicieron caer en desuso los planes estratégicos muy formalizados, dándose paso así a la denominación “*Dirección Estratégica*” que transmitía la idea de menor formalización y más flexibilidad.

Una nueva etapa se abre en 1980 con la publicación de *Competitive Strategie*, con una fuerte carga de teoría microeconómica. El análisis de la estructura del sector, la búsqueda de imperfecciones del mercado y de las consiguientes fuentes de ventaja competitiva, son los puntos centrales del citado libro y de los posteriores del mismo autor. Este enfoque, por tanto, analiza especialmente los factores exteriores a la empresa que se deben tener en cuenta para alcanzar una posición competitiva ventajosa.

¹ Ver Marshall McLuhan: *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*.

DEFINICIONES

Veamos ahora tres definiciones de Planificación dadas por algunos de los primeros especialistas del tema:

– Planificación significa escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.²

– La planificación integrada es un proceso que comienza con la determinación de objetivos, define estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrolla planes detallados para estar seguros de que esas estrategias van encaminadas a la ejecución de los objetivos.³

– La planificación empresarial puede considerarse como un proceso de toma de decisiones y acciones presentes que configuran al futuro de forma racional y de acuerdo con los objetivos.⁴

Por último y para completar lo que se refiere a definiciones de la P.E., hay que hacer notar que la planificación es, desde siempre, una tarea de Dirección y que *es precisamente la función por excelencia de la Alta Dirección: determinar a dónde se va, a dónde se quiere ir.*⁵

La única novedad es que el desarrollo de las técnicas de P.E. ha convertido a ésta en una función con dos partes: una de estudio, que generalmente desarrolla un órgano especializado, y otras de elección de alternativas y de toma de decisiones que sigue siendo patrimonio de la Alta dirección. Esta segunda parte de la P.E. no es delegable ya que *los dirigentes tienen por función esencial transformar los recursos, constituidos por hombres, máquinas y dinero, en una empresa útil y eficaz: la Dirección (Management) consiste, por tanto, en fijar unos objetivos globales; a continuación, en integrar todos los recursos disponibles en un sistema orientado al cumplimiento de estos objetivos y por último, en pilotar el sistema a través de las vicisitudes del mundo económico que rodea a la empresa,*⁶ teniendo en cuenta, además, que la P.E. es un proceso continuo, pues tanto los aspectos internos de la empresa como los externos van cambiando en el transcurso del tiempo, por lo que las distintas partes que componen la Planificación no deben considerarse ni independientes de las demás ni tan estáticas que una vez estudiadas ya no debamos volver a ellas para modificar nuestras conclusiones, pues siempre habrá que considerarlas provisionales.

LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación empresarial formal y sistemática se realiza todavía sólo en los grandes países industriales y dentro de éstos, sobre todo, en las grandes empresas,

² H. Fayol: *Administración industrial y general.*

³ Georges A. Steiner: *Planificación integrada de las funciones de dirección.*

⁴ García Egocheaga: *Planificación a largo plazo y objetivos de la empresa.*

⁵ García Echevarría: *Planificación y pronóstico en la economía de la empresa.*

⁶ J. Meleses: *La gestión par les systèmes.*

como si la gran dimensión empresarial fuese “conditio sine qua non” para poder aplicar la planificación a una empresa. La relación entre la dimensión empresarial y las posibilidades de planificación está definida por la complejidad de los medios necesarios para elaborar una planificación.

La planificación puede hacerse igualmente en la pequeña y mediana empresa, aunque se tropieza generalmente con una falta de preparación de los directivos, así como de personal especializado capaz de llevar a cabo la preparación y elaboración del plan. Como la P.M.E. es controlada por los directivos de un modo más directo, puede adaptarse con más rapidez a los cambios que se produzcan. Este control directo y rápido hace que la Planificación Estratégica pueda estar menos formalizada, ser más personal e incluso, más intuitiva. Todas estas ventajas nos estimulan a pensar que la P.E. no sólo se puede aplicar en la gran empresa, sino también en la pequeña y mediana.

Por alguna razón la planificación es una acción que encuentra gran resistencia en toda mente escasamente evolucionada. Ello se observa, no sólo a nivel empresarial, sino incluso, macroeconómico.

Otra razón importante que se opone a la planificación, es la aprensión que produce en toda mentalidad empírica una actitud científica. Normalmente la tendencia planificadora va unida a la actitud y por ello se produce la reacción en las mentes contrarias.

Por ello la planificación supone una disciplina. Hay que establecer previsiones y, para cumplirlas, debemos acomodar correspondientemente nuestros actos, so pena de vulnerar el plan. Lógicamente toda disciplina repele con frecuencia al hombre.

Para toda mente evolucionada, el plan supone estabilidad, tranquilidad, confort. Por el contrario la carencia de plan es como si un barco navegase sin brújula por un mar preñado de incertidumbres y amenazas.⁷ Estas ideas son suficientemente claras para no requerir explicación y se complementan perfectamente con las siguientes referidas a nuestro país. La empresa española, nacida generalmente de un capitán de empresa y desarrollada inicialmente en condiciones de fuerte expansión de la demanda no ha conocido una “planificación creativa”. Solamente cuando se han creado grandes empresas con fuertes necesidades financieras, ha aparecido la elaboración de planes que “a priori” justifiquen la rentabilidad.

La planificación de funcionamiento se efectúa normalmente de un modo explícito o no, según el tamaño de la empresa. Sus fines no suelen ser de gestión sino de tipo financiero.

Los problemas de inexistencia de estadísticas completas de alta fiabilidad que motivan altos costos en los estudios sectoriales, la incertidumbre y las actitudes frente al método científico, completan el conjunto de factores a tener en cuenta en la valoración de las influencias en la función Planificación.⁸

⁷ Pérez Domínguez: “Punto de vista”, en la revista *Alta Dirección*.

⁸ José María Fons-Boronat y otros: *La dirección comparada*.

NECESIDAD DE TENER UN PLAN

No basta desear para una empresa un buen futuro para que éste se cumpla, por lo que es lógico que preparemos las cosas de tal manera que este futuro esperado se realice o por lo menos nos acerquemos a él.

*Pienso que puede ser verdad que el destino es el árbitro de la mitad de nuestras acciones, pero que él nos deja la otra mitad, o un poco menos, para que la gobernemos.*⁹ Podemos decir que, si bien algunos de los hechos que suceden en el entorno de la empresa escapan a nuestro control, por lo menos podemos intentar preverlos para adaptarnos a ellos y que algunos otros la empresa los puede controlar o influir sobre ellos. En general, será cierto que una empresa tiene el porvenir que merece y este porvenir hay que estudiarlo y prepararlo, lo cual requiere organización, técnica y método.

*Cuando tomamos decisiones elegimos caminos que muchas veces ya no podrán ser corregidos o desandados. Pero es difícil que una organización formal de la P.E. sea eficaz si otras funciones no están previa y suficientemente desarrolladas. Por lo general, el establecimiento de objetivos a medio y largo plazo precisa de un conocimiento técnico muy completo del mercado actual, su posible evolución y de la situación de la competencia.*¹⁰

BASES DE LA PLANIFICACIÓN

La P.E. sólo puede llegar a tener éxito en una empresa si de antemano hay un consenso común en ella sobre lo que es y lo que se puede esperar, pues en caso contrario, la disparidad de criterio sobre los fines perseguidos producirá el fracaso en la mayor parte de las situaciones.

Por tanto, debe empezarse señalando qué es y qué pretende la P.E. y qué condiciones deben cumplirse para que se puedan alcanzar dichas pretensiones.

Siendo el futuro la razón de ser de toda empresa, no hay duda que preocupará a sus directivos la proyección de la misma. Será una tarea fundamental estar preparado para hacer frente a las vicisitudes que se presenten con las mayores garantías de éxito. Esto lo que quiere decir es que pueda garantizarse el triunfo, pues pese a que las predicciones se hagan con la máxima meticulosidad siempre quedarán los mil y un imprevistos que podrán dar al traste con las previsiones.

Parece pues evidente suponer que todo responsable de la dirección de una actividad dedique parte de su tiempo a imaginar lo que sucederá el día de mañana.

La postura correcta es aceptar que, pese a que no sepamos (con exactitud) lo que sucederá mañana y mucho menos en los próximos años, es conveniente analizar el porvenir estudiando las implicaciones futuras de toda decisión.

⁹ Maquiavelo: *El príncipe*.

¹⁰ Jorge Dalmau: "Lo que debe realizar la empresa a su P.L.P.". Revista *Alta Dirección*.

Este método de dirección es lo que se conoce como P.E. Es una forma de actuar que se traduce en un análisis de alternativas y toma de decisiones en función de las consecuencias que cabe esperar. Significa igualmente fijar presupuestos anuales, rendimientos de trabajo, analizar y prever el entorno en que se desenvuelve la empresa, estudiando posibles cambios para tener preparadas las oportunas respuestas, objetivos que se propone alcanzar, etc.

*No se piense que hay en esto algo mágico; nada es seguro, ya que las predicciones pueden fallar, pero no por ello vamos a abandonarnos en manos de la fortuna.*¹¹

Algunas de las bases más importantes de la P.E. son las siguientes:

– Antes de hacer planes hay que determinar a dónde se quiere ir. Si se desea lograr algo hay que determinar primero qué se quiere lograr.

– Si se pretende alcanzar un objetivo a largo plazo deben tenerse en cuenta dos cosas: en el futuro el entorno será distinto por lo que conviene prever los cambios y un objetivo a largo plazo está interrelacionado en el tiempo con otros objetivos (de los que alguno puede ser una limitación del primero).

– Las distintas partes de la empresa no son independientes. Utilizan hombres, dinero, tiempo, recursos en general, que son denominador común de los diversos departamentos y siendo los recursos escasos habrá que repartirlos juiciosamente: la Planificación debe ser global.

– La Planificación no termina nunca ya que, siendo el entorno y la empresa cambiantes, también debe serlo el plan. Pueden producirse cambios importantes no previstos en un factor. O un motivo político (guerra, conflictos económicos internacionales, cambios de orientación política, etc.) aporta un aspecto nuevo, o cualquier otra circunstancia con suficiente peso como para llevar a la modificación de los objetivos. También puede ocurrir simplemente que se está fracasando en la lucha por alcanzar las metas propuestas y se hace imprescindible modificarlas.

– La P.E. es una *filosofía*, un método de dirección. Esto implica que todos los responsables de llevarla a cabo deben compartir (cuanto menos en lo principal) sus esperanzas de éxito al aplicar un sistema de dirección que todos conocen.¹²

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Quizás lo dicho en las páginas anteriores no despeje la incógnita sobre si la D.E. es imprescindible, interesante o irrelevante para la empresa.

En la práctica, la D.E. es un proceso de análisis y reflexión hoy, que tiene como fin promover acciones que permitan alcanzar unos objetivos a medio o largo plazo.

¹¹ D. Hussey: *Introducing corporate planning*. Se ha hecho alguna pequeña modificación del texto original.

¹² E. Payne: *Planificación a largo plazo y crecimiento de la empresa*.

Este proceso puede ser muy formalizado, poco formalizado o, incluso, nada formalizado. Puede hacerse en equipo, con o sin ayudas de profesionales externos, o de un modo personalista por parte del empresario o gerente.

Toda empresa, lo sepa o no, tiene una estrategia pues compete de una manera determinada y la experiencia demuestra que un proceso formal y en equipo lleva a mejores resultados que los procesos informales y personalistas. La formalización es más necesaria a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

No obstante, no nos queda más remedio que reconocer que los resultados de la D.E. formal están siendo tan sólo discretos. Oscilan entre ser un impulso decisivo para el progreso de la empresa y la absoluta inutilidad o, incluso, la desestabilización, con el consiguiente perjuicio.

En mi opinión, la esencia de una buena Dirección Estratégica es que sea un cauce a lo largo del cual se vitalice la actitud emprendedora e innovadora del equipo directivo de la empresa y sirva para motivar al personal, especialmente a directivos y mandos.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UN ANÁLISIS DE SU EVOLUCIÓN

Juan José Renau Piqueras¹

LA Dirección Estratégica, como un enfoque de Management, no surge de manera espontánea, ni tampoco es el resultado del trabajo de un estudioso en temas de Dirección. La Dirección Estratégica debe su existencia a la concurrencia de una serie de fenómenos y de un conjunto de trabajos y, lejos de constituir un enfoque estancado en sus principios y en sus planteamientos, está en constante evolución, con cambios importantes.

La serie de fenómenos a los que me refiero son, en síntesis:

– La evolución del entorno empresarial, con un constante incremento de su complejidad, de su incertidumbre, en el que se vienen produciendo cambios profundos y novedosos. En dicho entorno, la competencia se ha ido incrementando con lo que las empresas se ven ante la necesidad de adoptar comportamientos que les permitan sobrevivir y desarrollarse.

– Ante tal situación, las empresas y, más en concreto, sus directivos, han de adoptar unas formas de pensar y de actuar que suponen profundas modificaciones en el Management, que partiendo de una forma de Management en la que los presupuestos y el control presupuestario eran sus principales instrumentos y en la que la eficiencia era la principal preocupación, hasta la actual Dirección Estratégica, pasando por enfoques como el de la “Planificación Clásica” y el de la “Planificación Estratégica”.

La Dirección Estratégica, basada en la actitud estratégica que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio (Menguzzato y Renau 1991) y que centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia, utiliza la estrategia como principal elemento de concreción de los objetivos empresariales y de las líneas de acción a seguir para alcanzarlos.

¹ Catedrático de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de València.

El concepto de estrategia, en el ámbito del Management, surge hacia mediados de los sesenta siendo relevantes aquí los trabajos de Chandler (1962); Ansoff (1965); Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965); y de Andrews (1971). La estrategia empresarial explicita los objetivos empresariales y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los recursos actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en su entorno socioeconómico (Menguzzato y Renau 1984).

A partir del concepto de estrategia y de la adopción de una actitud estratégica es como se va gestando la Dirección Estratégica. En efecto, la Dirección Estratégica como enfoque de Management es el resultado de un proceso evolutivo al que ya se ha hecho referencia, que comienza a explicitarse a mediados de los años setenta y que puede ser considerado como el último estadio en ese proceso evolutivo, como una alternativa a la Planificación Estratégica.

Ansoff, Declerck y Hayes (1976) recogen la serie de trabajos que se presentaron en 1973 a la International Conference on Strategic Management (la primera que se celebraba sobre tal enfoque), organizada por el Graduate School of Management de la Universidad Vanderbilt. En dicho trabajo sugieren

que al nuevo enfoque que proponen se le debería llamar Dirección Estratégica. Dicho enfoque se plantea como una alternativa que trata de dar respuesta a las necesidades de la empresa en relación con el entorno turbulento en el que se actúa a la vez que trata de corregir las deficiencias que presenta la Planificación Estratégica.

Desde dicha Conferencia hasta la actualidad, mucho se ha escrito y varios son los diferentes planteamientos que de la Dirección Estratégica se han hecho. Así, en 1979, Schendel y Hoffer sostenían que la Dirección Estratégica es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa. Dicho proceso estaba constituido por las fases de formulación de la estrategia y la implementación y control de la misma, si bien se ponía el énfasis en la formulación de la estrategia, quedando, por lo tanto, relegadas tanto la implementación como el control.

Es desde comienzo de los 80 cuando empiezan a aparecer diversos enfoques o planteamientos en relación con el alcance y contenido de la Dirección Estratégica, enfoques que algunos autores, como por ejemplo Mintzberg, denominan escuelas. Como es natural, desde el instante en que aparecen diferentes puntos de vista, surge la polémica. Como muestra de los citados enfoques, se pueden citar los sostenidos por Ansoff (1984, 1991), Ansoff, Declerck y Hayes (1976), Mintzberg (1990) y Quinn (1980). Ahora bien, aquí, dado el contexto en el que se inscribe esta conferencia, más que entrar a comentar cuáles son los aspectos más sobresalientes de dichas posturas, es más interesante el resaltar los cambios más importantes, a nuestro juicio, que se han pro-

ducido en la concepción de la Dirección Estratégica. El primero de ellos tiene lugar en la concepción del proceso de formulación de la estrategia, mientras que el segundo atañe al papel e importancia de la implementación y el control.

El proceso de formulación, en la etapa inicial de la Dirección Estratégica, es concebido y desarrollado según el diseño que del mismo efectuó la Planificación Estratégica. Esta concepción del proceso de formulación, que se podría denominar como “proceso clásico”, presenta sin embargo una serie de limitaciones de entre las que cabe resaltar: su visión tecnócrata de la estrategia, considerando a la empresa sólo como una unidad técnico-económica; el suponer la actuación de un actor único y racional, capaz de utilizar métodos analíticos a fin de optimizar sus esfuerzos. Todo ello implica el ignorar las dimensiones “organizacional” y “política”.

El proceso de formulación revisado, que podemos denominar “enfoque sociopolítico” (Menguzzato y Renau 1991), incorpora estas dos dimensiones a la “económica”, única presente en el proceso “clásico”.

La dimensión “organizacional” implica el considerar que la formulación de la estrategia y su posterior implementación tiene lugar en una organización dotada de una estructura organizativa, con un sistema de dirección, con un conjunto de procedimientos y normas, todo lo que ha de ser considerado a la hora de diseñar las estrategias alternativas y sobre todo, cuando se haya de elegir la estrategia a implementar, habrá que considerar qué cambios hay que introducir en la estructura organizativa, en el sistema de dirección, etc.

La dimensión “política” supone considerar al hombre como actor, o sea, como agente que interviene activamente, tanto a nivel individual como formando parte de grupos, tanto desde el exterior de la empresa como desde dentro de la misma, en su funcionamiento, lo que se concreta en actuaciones, ya sea a la hora de elegir los objetivos, como cuando se analizan las estrategias alternativas, o cuando se elige una estrategia concreta, y también, por supuesto, a la hora de implementarla, actuaciones que pueden obstaculizar o favorecer el proceso de formulación y/o el de implementación.

Con la incorporación de estas dos dimensiones, lo que realmente se está haciendo es dar al factor humano la relevancia que tiene en el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a los cambios surgidos en relación con la implementación y el control de la estrategia, éstos se concretan en situar a ambos dentro de la Dirección Estratégica en el lugar que les corresponde. Esto es, es una primera etapa, la formulación merecía toda la atención, suponiéndose que una estrategia bien formulada debería, necesariamente, ser correctamente ejecutada, cuestión esta muy alejada de la realidad. La implementación de la estrategia, desde el momento que ha de ser llevada a cabo por las personas que forman parte de la empresa, exige la consideración de las actitudes, intereses, expectativas, etc., de estas, ya que cualquier modificación derivada de la imple-

mentación de la estrategia en alguno o algunos de estos elementos, puede provocar un rechazo que puede dar al traste con la estrategia elegida. En consecuencia, la implementación pasa a tener una importancia semejante a la de la formulación, por cuanto que una estrategia bien diseñada y correctamente seleccionada, puede ser mal implementada.

Ahora bien, en la evolución de la Dirección Estratégica, en su constante adaptación a los cambios surgidos en el entorno de las empresas, además de los cambios descritos, que afectan al núcleo de la misma, se han producido otros, que en la mayoría de los casos han supuesto, bien incorporación de factores nuevos cuya importancia así lo exige, bien la introducción de instrumentos o apoyos que faciliten la correcta implantación de la Dirección Estratégica. Como ejemplos de factores, es necesario citar a la tecnología y a la información, ambos mereciendo la consideración de factores estratégicos para las empresas y cuya ignorancia puede llevar, casi con toda seguridad, a las empresas al fracaso. El concepto de calidad total, como un sistema de motivación y de consideración de las relaciones entre los agentes que intervienen en la actividad empresarial, que ha de permitir ganar a la empresa tanto en eficiencia como en eficacia, es un ejemplo de instrumentos o apoyos a los que nos hemos referido.

Por fin, una breve mención a la aplicabilidad, ya contrastada, de la Dirección Estratégica a todo tipo de organizaciones y no solamente a las grandes empresas. En efecto, cualquier organización ya sea ésta con o sin ánimo de lucro, y de pequeño o gran tamaño, puede adoptar como enfoque de Management a la Dirección Estratégica, lógicamente, con los necesarios cambios y ajustes a la realidad de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood. (Existe versión en castellano: *El concepto de la estrategia de la empresa*, EUNSA, 1977.)
- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill. (Existe versión en castellano: *La Estrategia de la empresa*, EUNSA, 1976.)
- (1984): *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International.
- (1991): "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n.º 6.
- ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P. y HAYES, R. L. (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons Ltd. (Existe versión en castellano: *El planteamiento estratégico*, Ed. Trillas, 1983.)
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.

- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. y GUTH, W. D. (1965): *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1984): "El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy", *Actes del Primer Congrés d'Economia Valenciana*, Generalitat Valenciana.
- (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1990): "The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º 3.
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Englewood Cliffs.
- SCHENDEL, D. y HOFER, C. (1979): *Strategic Management*, Little Brown.

RAMÓN LÓPEZ DE MÁNTARAS
Profesor de Investigación del CSIC

SISTEMAS EXPERTOS: APRENDIZAJE BASADO EN CASOS



FEDERICO DURÁN LÓPEZ
Presidente del Consejo Económico y Social

EL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL Y LA ARTICULACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

EL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL Y LA ARTICULACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

Federico Durán López

Presidente del Consejo Económico y Social

MUCHAS gracias por la invitación, por poder estar esta noche con ustedes y poder hablarles del Consejo Económico y Social y, más en general, de la articulación de la participación social. Gracias también por las palabras de presentación, por tan amables palabras y por la selección de los datos fríos del «curriculum»: muchas veces hacen aparentar más de lo que en realidad son, pero es algo que va implícito en este tipo de actos.

Les voy a exponer a ustedes en el tiempo concedido, al que les prometo solemnemente que me limitaré, las ideas fundamentales –en mi opinión– en relación con el tema que se me sugería: el Consejo Económico y Social y la articulación de la participación social. Lo que voy a tratar es de reflexionar –de reflexionar con ustedes– acerca de cuál es el significado, y cuál es el papel, del Consejo Económico y Social en estos momentos, en nuestro país. Y de cuáles son sus relaciones o cuál puede ser la función que desarrolle desde el punto de vista de la participación social, de la participación de los agentes sociales (como se les suele denominar en el terreno de las soluciones políticas, fundamentalmente de la política económica).

Lo primero que hay que decir, al respecto, es que el Consejo Económico y Social despertó expectativas importantes en relación con el mismo desde el momento de su creación por ley, en el año 1991. Y sobre todo desde el momento en que se procedió a la constitución del Consejo, desbloqueando los problemas que existían para llegar a su puesta en funcionamiento efectiva... Se levantaron y siguen todavía levantándose expectativas importantes. La atención que se ha venido prestando a las actividades del Consejo pone de manifiesto unas expectativas o unas ilusiones, desde el punto de vista del conjunto de la sociedad, muy significativas. En algunas ocasiones podría pensarse incluso que desmesuradas, para un órgano que a fin de cuentas nació –luego lo vamos a ver– como un órgano de perfil bajo respecto de lo que la Constitución permitía. Nació simplemente como órgano consultivo del Gobierno en materias económicas y sociales, sin ninguna función de tipo ejecutivo más que la pura consulta que tiene que evacuar a los requerimientos por parte del Gobier-

no. ¿Por qué se producen esas expectativas y qué es lo que se puede esperar del Consejo? ¿Qué podemos esperar realmente de este Consejo en este momento, de la participación social, de la articulación social y del diálogo social? Yo voy a tratar de dar respuesta a ese interrogante. Por lo menos voy a tratar de exponerles mis opiniones al respecto. Pero antes creo que es necesario hacer una reflexión más general sobre qué es el Consejo Económico y Social, o mejor dicho, qué tipo de organismo es el Consejo Económico y Social.

Los Consejos Económicos y Sociales en general, en aquellos países donde existen, se consideran la institución típica de lo que se ha venido coincidiendo en denominar el neocorporativismo. ¿En qué consiste el neocorporativismo? Pues el neocorporativismo –supongo que muchos de ustedes habían oído hablar de él, muchos lo conocen– no es más que una doctrina política, o política económica, que sostiene la necesidad de participación de las organizaciones representativas de intereses económicos y sociales –fundamentalmente, pero no exclusivamente– en el proceso de formación de la voluntad política, en el proceso de formación de las decisiones políticas. Precisamente por eso el nombre del neocorporativismo: porque del antiguo corporativismo, del corporativismo clásico, toma el hecho fundamental de no limitar el proceso de formación de las decisiones políticas a los cauces tradicionales de la representación parlamentaria, sino que se les da entrada a organizaciones representativas de intereses económicos que no obtienen su legitimación del sufragio popular ni, por consiguiente, de la voluntad popular: su legitimación la obtienen del hecho de representar intereses significativos y organizados en el conjunto de la sociedad.

Por rememorar esas viejas construcciones del corporativismo clásico, del corporativismo orgánico, es por lo que se usa esa expresión del neocorporativismo, para caracterizar la participación de los agentes económicos y sociales en el proceso de formación de las decisiones fundamentales en materia de política económica. Pero a diferencia del corporativismo clásico, de los regímenes corporativos que fueron derrotados al finalizar la segunda guerra mundial, eso se hace sobre la base del respeto estricto de la libertad sindical y de los mecanismos de actuación de las organizaciones sindicales. Sobre la base, por consiguiente, de la exclusión del planteamiento de un corporativismo orgánico de Cámaras de representación de intereses, como existen en las viejas doctrinas corporativas. Y sobre unas bases privadas de acuerdo: en virtud de las cuales se producen negociaciones y de acuerdo, dentro de las cuales se produce la toma en consideración de los planteamientos de esas organizaciones representativas de intereses económicos y sociales en el proceso.

Los regímenes neocorporativos fueron característicos de determinados países en la segunda postguerra mundial. El eje geográfico Viena-Bonn-Estocolmo, sobre todo, es el que conoce el florecimiento de este tipo de regímenes. Y lo conoce fundamentalmente por motivos políticos, como todos ustedes saben, en la reconstrucción de tales sociedades después de la derrota de los regímenes corporativos. Básicamente en el caso de Austria y de Alemania:

donde se trataba de imponer la participación de una serie de organizaciones representativas de intereses económicos y sociales, más allá del puro funcionamiento de los mecanismos tradicionales de representación de voluntades característicos de los sistemas económicos.

Esos planteamientos de participación de las organizaciones representativas de intereses económicos, en el proceso de formación de las decisiones políticas, se pueden hacer siguiendo dos grandes modelos. Uno de ellos cuando se crea una sede, una institución, un organismo formalizado en el que se produce esa negociación, ese acuerdo, ese intercambio; y en el que, por consiguiente, se desarrollan tanto los contactos como los acuerdos correspondientes. Es a ese tipo de organismos, normalmente, a los que se denomina «Consejo Económico y Social», pese a las distintas experiencias... O se puede hacer sin la existencia de un organismo formal, expresamente predispuesto para ello: en la República Federal de Alemania no existe, no ha existido históricamente, un Consejo Económico y Social; y, sin embargo, es un ejemplo típico de sociedad neocorporativa, donde la participación de las organizaciones representativas de intereses –económicos y sociales básicamente: de las organizaciones empresariales y sindicales– en el proceso de formación de las decisiones políticas, ha sido una participación muy intensa y muy representativa.

Los Consejos Económicos y Sociales, por tanto, son instituciones típicas de esos sistemas neocorporativos que permiten la participación de las organizaciones representativas de intereses económicos en el proceso de formación de las decisiones políticas, alterando en alguna medida la exclusividad del funcionamiento de los mecanismos democráticos a través de las elecciones y de la formación de la voluntad parlamentaria. Pero no son organismos *exigidos* por sistemas de ese tipo: puede desarrollarse perfectamente un proceso de concertación, un proceso de participación de los agentes económicos y sociales, a través de negociaciones que se produzcan en el momento en que se estime necesario, sin necesidad de que se reproduzcan periódicamente o sin la existencia de Consejos Económicos y Sociales. De todas maneras, en aquellas experiencias desde donde hace tiempo existe el Consejo Económico y Social, la creación de un organismo con tales reminiscencias ha provocado discusiones, en el seno de la ciencia política fundamentalmente, por cuanto podía tener de interferencia en los mecanismos de formación de la voluntad popular a través de la expresión parlamentaria de la misma, al ser un organismo –se insiste– para el desarrollo de las negociaciones y de los acuerdos que permiten tomar en consideración y, por consiguiente, participar a organizaciones representativas de intereses –que no de voluntades, como es lo característico de la democracia burguesa– en el proceso de formación de las decisiones políticas...

Con posterioridad, en determinados países, comienza a desarrollarse también la existencia de Consejos Económicos y Sociales que ya responden a un modelo distinto: son Consejos, pudiéramos denominar, de un «perfil bajo». Básicamente en los países latinos: en Italia, en Francia, existen Consejos Económicos y Sociales que ya no responden a aquel planteamiento. Son Con-

sejos Económicos y Sociales que toman el nombre de esos otros organismos, pero que tienen una finalidad más modesta: una finalidad puramente consultiva. No se trata tanto de formalizar la intervención de las organizativas representativas de los intereses económicos y sociales, en la formación de la voluntad política de las grandes decisiones de política económica, cuanto de crear un organismo de encuentro, de discusión, de diálogo, en virtud del cual los responsables de la formación de esas decisiones –que siguen siendo los tradicionales en un sistema democrático– pueden conocer los planteamientos y las opiniones de esos agentes económicos y sociales. Pero sin que eso se lleve al nivel de formalización y de participación del otro modelo.

Dicho eso, y a grandes rasgos, el Consejo Económico y Social que se diseñaba –sin ese nombre– en la Constitución Española, se inscribía en la línea de los Consejos Económicos y Sociales que permiten la participación de los interlocutores económicos y sociales en la formación de las decisiones políticas. El Consejo Económico y Social se contempla sin ese nombre en el art. 131 de la Constitución, como ustedes saben, que habla de la planificación económica. Se habla de las posibilidades de planificar la economía, y se dice que para esa planificación económica había que tener en cuenta o había que oír, por una parte, a las Comunidades Autónomas, y, por otra parte, a las organizaciones representativas de intereses económicos y sociales. Y que «a tal fin se constituirá un Consejo»... Ese diseño de la «planificación posible» de la economía llevado a cabo por los poderes públicos, como consecuencia de la estructuración territorial en Comunidades Económicas y, sobre todo, presintiendo la participación de las organizaciones representativas de los intereses económicos y sociales, se liga al diseño a que he hecho referencia de un planteamiento de tipo neocorporativo. En el fondo del cual está el reconocimiento de la insuficiencia de los tradicionales mecanismos de representación parlamentaria. A través de los cuales se produce la formación de la voluntad política del conjunto de la sociedad, mediante las elecciones: de representantes, que luego son los que pueden conformar la voluntad general que se plasma en las leyes. Pero que presenta ciertas insuficiencias, y es necesario dar entrada a organizaciones que representen intereses distintos: no representan voluntades, no tienen una base electiva; representan intereses económicos, intereses sociales, organizados, que tienen una presencia activa en la sociedad. Es decir, en el proceso de formación de las decisiones fundamentales en materia de política económica.

La Constitución española se inscribe en momentos de fundación de un régimen político, de un nuevo sistema democrático, y se inscribe además en una situación fluida desde el punto de vista económico y probablemente con elevadas dosis de voluntarismo: no tanto como la Constitución portuguesa, que se inscribió todavía con dosis de voluntarismo que no reflejaban ya en aquellos momentos y, sobre todo, con el paso de los años, las realidades económicas que se tratan de disciplinar... Esa planificación económica de la que se habla en el artículo 131 de la Constitución, lógicamente, no puede pensarse que sea la planificación económica característica de las economías planificadas de los

países del Este, en aquellos momentos todavía sin derrumbarse tan estrepitosamente como luego se derrumbaron. Había que hacer una lectura actualizada del precepto. Y la única lectura actualizada que se podía hacer del precepto de la Constitución era la de considerar que existía en el mismo un mandato a los poderes públicos, para que en la determinación de la política económica –en la determinación, por lo menos, de los elementos fundamentales de la política económica– se contase con la participación de los agentes económicos y sociales: que el Gobierno contase con las organizaciones representativas de intereses y, a tal efecto, constituyese un Consejo. Es el Consejo Económico y Social.

No vamos a entrar en la discusión técnica, desde el punto de vista técnico –si a alguno le interesa luego lo vemos–, de si el Consejo que se ha creado, el Consejo Económico y Social actualmente existente, es el Consejo previsto en la Constitución. Es decir, si como dicen algunos no es el Consejo del artículo 131 y, por tanto, el mandato del artículo 131 todavía está vigente y hay que proceder a su desarrollo con independencia de este Consejo que se ha creado... No vamos a entrar en «si no hay planificación económica, no hay Consejo Económico y Social», porque la Constitución vincula la existencia del Consejo a la planificación económica y social... Creo que hay que hacer una lectura razonable del precepto constitucional. Esa lectura razonable, obviamente, no puede llevarnos a pensar que la Constitución está hablando de la planificación económica en el sentido de las economías planificadas de los países del Este europeo. Está hablando, simplemente, del proceso de establecimiento de planes o de medidas económicas: en el proceso de determinación de los componentes fundamentales de la política económica, hay que contar con la participación de los agentes económicos y sociales, de organizaciones representativas de intereses. Y eso se inscribe, además, en una dinámica común al resto de los países más cercanos, geográfica y culturalmente hablando: en todos esos países, en los últimos tiempos, se han venido desarrollando y se han venido redescubriendo esas prácticas de tipo neocorporativo a las que me refería con anterioridad. De tal manera que lo que en la segunda postguerra mundial se estableció en determinados países europeos –fundamentalmente en los tres a los que me he referido– como una medida estrictamente política, para permitir la reconstrucción de las economías y para evitar algunos riesgos que se habían producido con anterioridad en el funcionamiento de los sistemas políticos de dichos países, ahora se redescubre.

Pero se redescubre sobre bases distintas. Las nuevas bases sobre las que se asientan estos desarrollos neocorporativos que tienen lugar en ciertos países, esas nuevas bases tienen una diferencia fundamental con la situación anterior: y es que ahora, en el origen de este tipo de procesos, hay razones económicas. De tal manera que en el redescubrimiento de esos desarrollos, algún autor ha dicho que ésa fue la venganza póstuma de los regímenes corporativos derrotados en la segunda guerra mundial, que una vez desaparecidos dejaron, sin embargo, el embrión de las ideas fundamentales que contaminaron los regímenes

democráticos que se construyeron a raíz de los mismos... La diferencia fundamental es que son criterios económicos, y no criterios políticos: ahora se hace de la necesidad virtud, y se recurre teóricamente a un sistema de organización de las relaciones político-económicas que en realidad viene impuesto por la situación en que nos encontramos. Trato de explicarlo más claramente.

Conforme comienzan a desarrollarse en los distintos países europeos los efectos de la crisis económica de mediados de los años 70 –con el desencadenamiento de la primera crisis del petróleo que está en el origen de las últimas crisis económicas, pero no exclusivamente como ustedes saben: la crisis económica actual es un fenómeno bastante más complejo, todavía seguimos con las consecuencias de esa crisis que estalla a mediados de los años 70 y probablemente no vamos a salir de ella–, estamos instalados en la crisis y el error de muchos agentes económicos y sociales ha sido pensar que ésta era una travesía del desierto más. Que podía durar más o menos, pero que era una travesía del desierto. El desierto es más extenso, y no vamos a salir de él tan fácil ni rápidamente. Esa es la diferencia fundamental con situaciones con las que anteriormente nos hemos encontrado, con crisis cíclicas que anteriormente se han producido. ¿Qué es lo característico de esta nueva situación con la que nos encontramos?

Que no haya soluciones económicas para la crisis, no es cierto. Cualquier economista que estudie atentamente todas estas cuestiones sabe que recetas económicas existen en alguna medida, en cierta medida: está claro cuáles son las que se tienen que aplicar. Lo realmente difícil es conseguir el grado de aceptación colectiva que resulta necesario, para que las recetas económicas que hay que aplicar puedan funcionar. ¿Qué significa eso? Significa que vivimos en una sociedad enormemente compleja, en la que a diferencia de lo que sucedía en décadas anteriores hay grupos organizados –incluso en ocasiones muy minoritarios– que tienen una capacidad tal que no les impide que tomen auténticos poderes de veto para la aplicación de ciertas medidas que les resulten desfavorables, incluso aunque se trate de grupos minoritarios. El ejemplo de Estados Unidos es suficientemente indicativo, sobre todo con los grupos ecologistas: que allí son grupos activos y muy organizados, y que son grupos minoritarios, pero que han descubierto que la complejidad del sistema les permite utilizar mecanismos que impiden la aplicación de ciertas medidas o las retrasan. Y en muchas ocasiones, en el sistema capitalista, retrasar los efectos de una medida equivale a anularla, porque prácticamente se anulan los efectos útiles de la misma.

Hoy día es muy difícil conseguir la aplicación de medidas económicas en contra de criterios de grupos que se sepan desenvolver suficientemente en la complejidad de las relaciones sociales, y que tengan los resortes en su poder para impedir el funcionamiento de las medidas correspondientes. Estamos en situaciones en las que, repito, más que dar con soluciones económicas lo complicado es conseguir el grado de aceptación colectiva necesaria que permita que tales soluciones –que existen– puedan aplicarse y funcionar.

Si eso es así, ¿cuáles son las salidas que se abren ante la situación de crisis

económica? Desde el primer momento se hipotizaron diversos *escenarios*, como ahora se dice, para salir de la crisis.

Hay uno que cayó rápidamente. Desde el primer momento hubo la que se denominó «salida revolucionaria». Esa tentación existió en nuestro país. Ya está abandonada después de los últimos acontecimientos en los países del Este europeo, pero durante algún tiempo funcionó para determinados aspectos económicos y sociales el planteamiento de una salida revolucionaria a la crisis económica: y eso explica algunas actitudes de los interlocutores sociales en nuestro país, por ejemplo, en los años de la transición, pero también en hechos posteriores. ¿Cuál era el planteamiento revolucionario? Era la filosofía del «tanto mejor, cuanto peor estén las cosas»: mejor, porque eso provocará un estallido del sistema y permitirá llegar a una situación distinta en la que se cambien todas las cosas que están mal actualmente. Tal era el planteamiento de determinadas organizaciones sindicales durante algunos años, de agudizar las contradicciones del sistema, porque eso permitiría pasar a un nuevo sistema, porque eso permitiría el estallido del sistema, el cambio de las bases. ¿Que la inflación es una situación que provoca dificultades para el desarrollo de la política económica? Cuanta más inflación haya mejor, porque eso provocará el estallido de los mecanismos tradicionales de la política económica del país y el cambio... Obvio es decir –no hace falta que yo lo repita– que hoy eso es una salida que no hipotiza nadie. Que hoy por hoy no es el fin de la historia necesariamente pero que hoy por hoy, a corto plazo, no hay alternativa al sistema de producción capitalista en el que estamos inmersos. Y, por tanto, esos planteamientos ya no son sustentados por ninguna organización: salvo por culpúsculos irresponsables, pero no por ninguna organización unánimemente implantada y responsable, en ninguno de los países occidentales.

Si descartamos esa salida, que además era una salida totalmente ilusoria: «las experiencias demuestran –decía recientemente André Gorz– que el capitalismo presenta ahora unas novedades que no presentaba antes, la capacidad de sobrevivir a su propia ineficacia, a su propio mal funcionamiento...» (un sistema que funciona mal y en algunas ocasiones cada vez funciona peor y, sin embargo, cada vez tiene más capacidad de sobrevivir a su mal funcionamiento, porque, decía Gorz, «los problemas del capitalismo son problemas irresolubles por sí mismos y continuarán siendo irresolubles, aunque el poder político lo detenen partidos representativos de intereses distintos, de los intereses de la clase trabajadora», y las experiencias de gobierno de los partidos socialistas en los distintos países europeos son suficientemente indicativas...), por tanto, olvidándonos de ese escenario, y si la crisis económica –como hemos dicho antes– impone la necesidad de una serie de medidas que comportan sacrificio para sectores importantes de la población (a veces minoritarios, a veces mayoritarios), si olvidamos esas velocidades revolucionarias de agudizar las contradicciones, etc., etc., sólo nos quedarían dos tipos de salida. Una, la que podemos denominar la salida autoritaria, y la otra es la salida concertada. O la gestión autoritaria de la crisis o la gestión concertada.

¿En qué consiste la *salida autoritaria*? Pues su propio nombre lo indica: identificadas cuáles son las medidas necesarias lo que hace falta, simplemente, es un poder político capaz de imponer los sacrificios necesarios para hacer frente a la situación económica a la que nos enfrentamos. El poder político debe dejarse de componendas, de pactos, de diálogo, y lo que tiene que hacer es gobernar. Y ése es un discurso que todavía se sigue oyendo en nuestro país: el político, en algunas ocasiones, lo que tiene que hacer es aplicar las medidas que crea que tiene que aplicar e imponer los sacrificios que tenga que imponer. El paradigma de esa salida o de esa posición autoritaria, como no hace falta aclarar, ha sido el Gobierno británico, durante todo el dilatado mandato conservador –que todavía existe básicamente– con el gobierno de la señora Thatcher.

La *opción concertada*, por el contrario, es la que considera o bien que la salida autoritaria no es practicable, o bien que no es conveniente. Y que, por consiguiente, «lo necesario» es conseguir un nivel de aceptación de todos los sujetos implicados, y de las organizaciones representativas de los mismos, de las medidas económicas que resultan necesarias y de los sacrificios que esas medidas económicas comportan.

Una opción autoritaria no es que no sea posible. Lo que pasa es que sólo es posible en ciertas condiciones: exige equilibrios políticos determinados, exige la prevalencia –obviamente– de un equilibrio político de inspiración claramente conservadora, exige una política antisindical muy incisiva. No en balde, el Gobierno británico ha desmantelado muchas de las normas de protección sindical, normas de actuación sindical... Cuando por parte de algunos líderes sindicales se ha dicho entre nosotros que la política del gobierno socialista no se diferenciaba en nada de la política del gobierno conservador inglés, pues yo los hubiera mandado un mes a Inglaterra, que llevaran ahí adelante su sindicato, con las normas antisindicales –en todos los terrenos– que se han producido por parte del gobierno. Por tanto, un equilibrio político conservador exige un gobierno fuerte, exige circunstancias excepcionales –como pudieron producirse en determinados momentos en Gran Bretaña y que ahora tienen muchas mayores dificultades–, exige un sindicato debilitado, lógicamente: un sindicato que sea incapaz de movilizar los recursos suficientes para evitar la imposición de las medidas de que se trate. Eso se consigue lógicamente con una legislación de debilitamiento de los sindicatos, de supresión de garantías de derechos como la que ha tenido lugar, una política antisindical como la que ha desarrollado el Gobierno conservador.

Por el contrario, la opción concertada es aquella que se lleva adelante, en algunas ocasiones, porque una salida no es posible, porque no se dan las condiciones o los equilibrios políticos necesarios para ello, o bien porque, aun cuando esa otra fuese hipotéticamente posible, prevalecen los equilibrios políticos que plantean otro tipo de gestión de las relaciones sociales. La salida concertada ha sido fundamentalmente la preconizada por las fuerzas u organizaciones políticas que podemos denominar, en términos muy genéricos, de ma-

triz socialdemócrata. Son aquellas que han hecho una apuesta por el acuerdo, por la concertación. Lo importante es conseguir aplicar medidas que imponen una serie de sacrificios: pues, en vez de imponer los sacrificios, vamos a llegar a acuerdos sociales muy amplios en virtud de los cuales se apliquen, que esas medidas se puedan implementar –como se dice ahora–, que esas medidas se puedan desarrollar y que puedan llevarse adelante y resulten eficaces.

Depende mucho de las circunstancias políticas, y de la coyuntura económica, el que prevalezca una u otra acción. Repito que la acción concertada o la salida concertada han sido características de equilibrios en los que prevalecían fuerzas políticas socialdemócratas... Pero en los últimos tiempos eso ya no es tan evidente, y en algunas ocasiones partidos políticos de corte conservador –y en eso sí que hay razón cuando se dice que hay un acercamiento de las políticas, o un estrechamiento de los márgenes de atracción política entre fuerzas de distinto signo, en eso sí que llevan razón–, en los últimos tiempos, hay fuerzas políticas conservadoras que han evolucionado claramente en este sentido. El ejemplo alemán es nuevamente significativo, donde equilibrios políticos conservadores no han alterado, sin embargo, cierto tipo de planteamientos. Y recientemente tienen ustedes el ejemplo significativo del «pacto por la solidaridad» en Alemania, que es un ejemplo paradigmático de asunción concertada de sacrificios para hacer frente a circunstancias específicas, tanto de dificultades económicas como de absorción de la bolsa de ineficiencias que era la Alemana del Este. Por tener en cuenta un dato, las previsiones de inversión en Alemania del Este son el triple –¡el triple, salvando las diferencias de cambio lógicamente!– de lo que se invirtió con el Plan Marshall en Europa, para la reconstrucción de Europa, después de la Segunda Guerra Mundial. Piensen ustedes que estamos hablando de magnitudes muy importantes, y eso exige lógicamente una serie de sacrificios, también muy importantes, en el otro sector de Alemania. Para eso se ha instrumentado un pacto de solidaridad. En virtud del cual, en vez de recurrir a una serie de medidas fiscales, una serie de medidas de detracción de rentas, pues se trata de distribuir los sacrificios y los costos de la situación, que vienen exigidos en este caso no sólo por motivos económicos, sino también por motivos políticos, de la unificación alemana... Es característico, por tanto, ha sido característico durante mucho tiempo de la prevalencia de fuerzas socialdemócratas –en sentido amplio– pero, repito, eso ya no es necesariamente así. Hay otras fuerzas políticas que también lo asumen. Incluso el propio planteamiento de la derecha en el nuevo Gobierno francés, no se ha distanciado de la dinámica que existía a este respecto con anterioridad: lo primero que hizo el primer ministro francés, como todos ustedes saben, fue citar a los interlocutores económicos y sociales para tratar de llegar con ellos a acuerdos en ese sentido.

El desarrollo de estas políticas de concertación –con la salida autoritaria o no es posible, o no se quiere practicar– depende de si existen, o no existen, sedes formalizadas para esa negociación. Cuando existen sedes en las que se puede desarrollar –los Consejos Económicos y Sociales, a los que me refería al

principio-, ese desarrollo de las políticas concertadas se hace más fácil en la práctica. Cuando no existen sedes formalizadas para ello, es más difícil que se desarrollen en la práctica. Porque al no existir una sede formal en la que tenga lugar la concertación, ese acuerdo, ese intercambio, político, en definitiva, entre las organizaciones representativas de intereses económicos y sociales y el Gobierno, al no existir esa sede social, el cumplimiento de los acuerdos, el sentimiento de los mismos, es algo que queda mucho más en el aire. Algo de esto, como vamos a ver, ha pasado en nuestro país. Y eso es lo que explica, también, que ese tipo de soluciones hayan podido funcionar más fácilmente con un gobierno de inspiración y de corte socialdemócrata que con un gobierno conservador.

¿Qué es lo que sucede? Que en la dinámica implícita, en la dinámica ínsita en este tipo de actuaciones, existe una lógica innegable. Y la lógica es que lo que se pide, fundamentalmente a los sindicatos, es que infrautilicen su poder de mercado. Los sindicatos tienen en este momento, en las economías occidentales, un arma fundamental en su mano: que es la capacidad de generar inflación. Las economías occidentales no soportan determinadas tasas de inflación y los sindicatos tienen en sus manos la posibilidad de generar inflación, a través de incrementos salariales por encima de los niveles de productividad, que se trasladan a los precios y que, por tanto, generan una espiral inflacionaria suficientemente conocida por todos ustedes. En la base de estos pactos está el que los sindicatos acepten no utilizar todo el poder de mercado que tienen: que si los sindicatos –ejerciendo su poder de mercado– podrían conseguir cien, pues en vez de conseguir cien se conformen con conseguir cincuenta, y que, por tanto, no utilicen todo su poder de mercado... Se dice con alguna frecuencia al respecto, parafraseando la famosa frase de Clemenceau –quien decía que la guerra era demasiado importante para dejársela a los militares–, que la política salarial es ya demasiado importante para dejársela a los sindicatos y a los empresarios. Por tanto, hay que integrarla en la formación más general de las magnitudes fundamentales de la política económica. Entonces, que los sindicatos acepten una política salarial coherente con los objetivos de política económica y, por consiguiente, con determinados objetivos de inflación, de crecimiento de precios, etc. Para eso, evidentemente, los sindicatos tienen que realizar una labor de contención, infrautilizando un poder que en el mercado podrían ejercitar. Y eso está implícito necesariamente en este tipo de intercambio.

¿Cuál es el intercambio, entonces? Porque eso se puede pretender pero, claro, eso lógicamente se podrá pretender una vez, no más. Que los sindicatos lo hagan por un puro sentido de la realidad, pues mire usted, «aunque pueden conseguir cien, no consigan cien, consigan cincuenta, porque el país lo necesita, porque la economía lo necesita, etc...». Eso son grandes palabras que pueden funcionar en alguna ocasión, la llamada a los sacrificios sin contrapartidas puede funcionar en alguna ocasión, pero no siempre. La dinámica de intercambio que se crea entonces, lo característico de ese tipo de realidades, es

que los sindicatos aceptan infrautilizar su poder de mercado a cambio de ser admitidos a participar en un tipo de mercado distinto, que es el que podemos denominar *mercado político*. Los sindicatos aceptan no utilizar toda su capacidad de presión en la economía a cambio de participar en la formación de las decisiones fundamentales, en materia de política económica. Así, desde las grandes magnitudes macroeconómicas hasta la política fiscal, la política de vivienda, la política de protección social a través de las contribuciones sociales, etc., los sindicatos son admitidos como sujeto negociador en el terreno político a cambio de que renuncien a algunas posibilidades que tienen en el mercado económico.

¿Qué es lo que sucede? Que los sacrificios que los sindicatos aceptan en nombre de los trabajadores son sacrificios inmediatos. Si un sindicato puede conseguir una subida salarial del 10 %, pero por coherente con los objetivos de política económica queda en el 3 %, al día siguiente el trabajador lo nota en su bolsillo. Por contra, los compromisos en materia de participación en las decisiones políticas, de política económica, lo son a medio y largo plazo. Los efectos de una política fiscal no se ven al día siguiente, y una política redistributiva de renta se ve al cabo de cierto tiempo, y los efectos de una nueva política económica y de protección social, o de una nueva política de vivienda o de enseñanza o de transporte, etc., no son objetivos tan inmediatos como el sacrificio que soportan inmediatamente los trabajadores... Entonces, si hay una sede centralizada para este tipo de intercambio social, es mucho más fácil: porque el propio Consejo es el garante del cumplimiento de todo ese tipo de medidas. Si no la hay es necesario algo fundamental, y es un gobierno en el que las organizaciones sindicales puedan confiar –puedan confiar–, porque vaya a cumplir aquello a lo que se ha comprometido y porque tenga la capacidad técnica necesaria para cumplirlo. Hace falta, por tanto, un Gobierno «amigo» –podemos decir–, pero más que un gobierno amigo, un gobierno fiable desde el punto de vista técnico y no sólo desde el punto de vista del cumplimiento de los compromisos previamente adquiridos. Un gobierno amigo tradicionalmente del movimiento sindical ha sido un gobierno socialdemócrata; y eso es lo que explica que hayan sido políticas características de equilibrios en los que han prevalecido las fuerzas socialdemócratas. Pero les repito que en los últimos tiempos los niveles de interlocución de las organizaciones sindicales con otro tipo de formaciones políticas han cambiado, y hoy hay gobiernos amigos, que no son de tipo socialdemócrata, en los que los sindicatos confían para el cumplimiento de compromisos así.

¿Cómo se sitúa, en ese esquema general de gestión de la situación de crisis económica, la realidad de nuestro país y, dentro de ella, el Consejo Económico y Social? En España se produce, desde el momento de la transición política, un proceso de concertación importante, similar al que se ha desarrollado en otros países y, por lo tanto, se inscribe también en sus planteamientos de tipo neocorporativo. (Aunque entre nosotros se haya teorizado mucho menos esta materia, algunos sociólogos la han teorizado. Los sociólogos suelen ser muy cur-

sis: no sé si hay algún sociólogo, que me perdone... Una palabra típicamente latina como es corporativismo, la traducen del inglés y la llaman «corporatismo», no corporativismo... Lo que pasa es que entre nosotros se ha estudiado y se ha reflexionado muy poco sobre el mismo, y algunos sociólogos y economistas lo han estudiado con la literatura inglesa: lo llaman neocorporatismo, que en el fondo viene a ser lo mismo. Pues bien, aunque se reflexione poco sobre el tema, la realidad española se inscribe claramente en esa dinámica existente en otros países). ¿Cuál es la característica diferencial del proceso de concertación que se desarrolló en nuestro país? La característica diferencial, su origen, es que fue más político que económico. No hay que olvidar los momentos de la transición política, y los momentos en los que se produce la necesidad de atender, sobre todo, a la construcción de un nuevo régimen democrático. Y eso provoca un primado de la política sobre las exigencias de tipo económico. Son motivos más políticos que económicos, sus protagonistas son inicialmente los partidos políticos y no los sindicatos: en los Pactos de la Moncloa no estuvieron los sindicatos, estuvieron los partidos políticos, y había compromisos que en realidad tendrían que haber sido suscritos por las organizaciones sindicales. Eran momentos de desarticulación de la sociedad española, que marcan en alguna medida el origen de estos procesos de concertación. Pero a pesar de todo, entre nosotros tuvieron lugar esos procesos de concertación. Tuvieron consecuencias muy importantes. Hay cambios de actitud de los sindicatos muy significativos cuando aceptan comenzar a negociar sobre la inflación prevista y no sobre la inflación pasada. Ahora estamos otra vez negociando sobre la inflación pasada, y se vuelve a negociar olvidándose de la recuperación estricta de toda pérdida de poder adquisitivo por la vía de la inflación precedente, etc., etc. Todo eso permitió refundar el sistema político español, hacer la transición en condiciones mínimamente favorables y establecer un nuevo sistema de relaciones laborales que todos ustedes conocen.

Ese proceso de concertación luego se tiende a normalizar, y sus protagonistas ya van a ser las organizaciones sindicales y no los partidos políticos. Como todos ustedes saben, hay acuerdos significativos, en nuestro país. Ha habido distintos acuerdos, algunos bilaterales, otros tripartitos con la participación del Gobierno; en algunos han intervenido todas las organizaciones sindicales más representativas, en otros no: ha habido acuerdos con la participación del Gobierno como el Acuerdo Nacional de Empleo, otros acuerdos interconfederales, sin la intervención del Gobierno... En España se creó una dinámica de concertación social que estaba en onda con la existente en otros países y que permitía una gestión, hasta cierto punto concertada, de las medidas económicas que se iban aplicando. Pero esa situación se quiebra después de la firma del Acuerdo Económico y Social. Ustedes lo saben: el Acuerdo Económico y Social es el último gran acuerdo que se firmó en nuestro país. A partir del AES no ha sido posible el desarrollo de mecanismos de concertación en nuestro sistema de relaciones laborales. En mi opinión, algo tiene que ver eso con las dificultades, con la agudización de las dificultades económicas de

los últimos años; y porque se produce la quiebra de esos mecanismos de concertación en un determinado momento.

Bien, no vamos a reescribir la historia en estos momentos. Las culpas se las echan unos a otros, y siempre normalmente en todos sitios hay culpas y no se puede buscar únicamente un culpable. Hubo errores de planteamiento. Por parte de las organizaciones sindicales hubo algunos errores, y el error principal que se cometió fue el considerar que haciendo cambiar los equilibrios políticos, al existir un gobierno socialista, desaparecía la necesidad de los grandes acuerdos, fundamentalmente tripartitos. El planteamiento de los sindicatos era decir: «Bueno, antes eran necesarios porque el Gobierno –¿me permiten ustedes el tono coloquial?– no era de los nuestros, pero ahora el Gobierno es de los nuestros; por tanto, con el Gobierno me entiendo yo, los empresarios aquí no tienen nada que ver, el Gobierno que haga lo que yo le diga, yo hablaré con él y trataré de transmitirle cuáles son las exigencias del movimiento obrero al que tiene que representar, porque para eso es un partido de la clase obrera...». Se rompe, por tanto, la dinámica de concertación tripartita, y se llega al forcejeo de todos estos años: los acuerdos bilaterales con exclusión de las organizaciones empresariales. Hasta que el Ministerio de Trabajo se plantó. El Gobierno se plantó recientemente, como ustedes saben, y dijo: aquí ya no hay más acuerdos como no sean acuerdos trilaterales.

Yo, que en muchas ocasiones he discutido con las organizaciones sindicales, les he dicho: miren, yo les admito con relación a algunos de los temas que se han planteado, les admito que ustedes me digan que los empresarios no tienen razón, que esto tiene que ser así, que hay que hacerlo de esta manera y que a los empresarios se les tiene que exigir: pues que le pongan un piso a cada trabajador, lo que usted quiera; pero lo que no le admito es que me diga que el empresario no tiene nada que ver con estas cuestiones, o que no tiene nada que decir, etc. Yo suelo poner el ejemplo de los arrendamientos urbanos. Yo admito una ley de arrendamientos que diga que el propietario no tiene ningún derecho y que el arrendatario tiene todos: a bajar el alquiler cada vez que quiera, etc. Pero lo que no admito es que usted me diga que, en una regulación de los arrendamientos, el arrendador no tiene nada que ver: mire usted, no. El arrendador es el titular del contrato, y el empresario es el titular del contrato de trabajo... Y ésa era una lógica perversa, que creaba una situación que estaba mirando el desarrollo de un sistema de concertación para el futuro.

Ha habido también una cierta crisis de confianza, lógicamente. Como he dicho antes, el mecanismo de intercambio es un intercambio que aplaza durante años los efectos de ciertas decisiones. Por tanto, los incumplimientos aquí son muy importantes. Los incumplimientos se pagan cuando se llega, en un proceso de concertación social, a un acuerdo. Y si hay un incumplimiento por parte del Gobierno, a posteriori de los acuerdos, eso genera una crisis de confianza muy difícil de recuperar. Algo de eso ha existido también en algunas ocasiones.

Todo ello ha generado una situación en la que prácticamente ha sido im-

posible el desarrollo de acuerdos o de pactos, en esa dinámica, en nuestro país. Y ahí interviene la creación del Consejo Económico y Social. La creación del Consejo Económico y Social vuelve a levantar algunas expectativas a este respecto, vuelve a levantar las expectativas del desarrollo de sistemas de participación o de concertación social. ¿Qué puedo decir al respecto, para terminar ya, brevemente?

Ante todo hay que decir que el Consejo Económico y Social por el que se ha optado en la legislación española es un Consejo Económico y Social de bajo nivel o de bajo perfil. Es un Consejo con competencia solamente consultiva, y es un Consejo en el que no está presente el Gobierno. Con lo cual hay procesos de negociación que no se pueden desarrollar en el Consejo Económico y Social, lógicamente, porque falta uno de los interlocutores fundamentales al respecto. Y hay procesos de concertación en los que, si no está el Gobierno no tienen sentido, porque el Gobierno es el que tiene que poner en la balanza ciertas aportaciones, que son las que permiten las concesiones que puedan realizar los otros interlocutores, fundamentalmente las organizaciones sindicales. Por tanto, se ha apostado por un órgano de perfil bajo, con funciones meramente consultivas y sin la presencia del Gobierno... Sin embargo, a pesar de eso, yo creo que el Consejo puede desarrollar una tarea importante en el desarrollo de los mecanismos de participación social.

¿Cuáles son las competencias fundamentales que puede asumir, y que de hecho está tratando de asumir, el Consejo Económico y Social? En primer lugar, la representación formalizada de los intereses organizados. Yo creo que la existencia de un organismo en el que formalmente están presentes los intereses económicos y sociales organizados, las grandes organizaciones representativas de intereses económicos y sociales, es positivo. Y es positivo, fundamentalmente, para las organizaciones sindicales, que han tardado en alguna ocasión en darse cuenta de esto. Porque si no existe una sede donde se pueda formalizar la representación de intereses económicos y sociales, tiende a negarse, normalmente, la capacidad de influencia de determinados intereses. Pero no de otros. Me explico.

En un sistema capitalista lo que nadie puede poner en duda es la capacidad de presencia, y de influencia, de los intereses económicos, de las fuerzas económicas: tienen siempre mecanismos de presión en cualquier sistema capitalista, mecanismos de presión que son típicamente ocultos. ¿Es que alguien pone en duda que cuando se va a regular el Plan Hidrológico la opinión de las compañías eléctricas no es tenida en cuenta, a quién se le puede ocurrir eso? A nadie absolutamente. Lo que pasa es que son mecanismos de presión típicamente ocultos, que existen en todo sistema. Y quien habla de eso, habla de la nacionalización de la red eléctrica, cuando se plantea, o de otro tipo de cosas. O de la opinión de las grandes constructoras en el desarrollo de un Programa de Infraestructuras, un programa de obras públicas... Sin embargo, cuando se niega la existencia de esa sede formalizada, lo que se está negando es sólo la participación o la influencia de organizaciones representativas de intereses dis-

tintos, que serán unos intereses sociales, fundamentalmente las organizaciones sindicales. Esto es, cuando se niega la posibilidad de que las organizaciones representativas de intereses puedan expresar sus planteamientos, puedan condicionar las decisiones del poder político, en realidad se le está negando a las organizaciones sindicales: porque los empresarios, las organizaciones empresariales, siempre tienen sus mecanismos de presión. Y creo que eso nadie, razonablemente, lo puede poner en duda. En ningún sistema de producción capitalista. Por lo tanto, es muy importante la creación de un mecanismo de representación de intereses organizados, con transparencia y a la luz del día. Porque no hay que tener el prurito de la democracia exclusivamente representativa, donde únicamente sirve el voto de los ciudadanos y la formación de la voluntad en el Parlamento: hay otro tipo de realidades, y la sociedad es mucho más compleja. Y por tanto tienen que manifestarse esos planteamientos, tienen que manifestarse las pretensiones de las distintas organizaciones.

En segundo lugar, puede ser un instrumento importante –y lo va a tratar de ser– con la intención de reducir las cuotas de conflictividad. No se trata de erradicar el conflicto. Siempre lo digo, el conflicto es el motor del desarrollo de las sociedades libres y es el principio inspirador de una sociedad libre. Un principio inspirador fundamental de una sociedad libre. Pero sí es verdad que estamos en momentos en que las dosis de conflicto y de consenso se tienen que redistribuir, aumentando las dosis de consenso y disminuyendo las dosis de conflicto, para una cultura de la búsqueda de acuerdos, de concertación, de participación, es muy importante la labor que puede desarrollar el Consejo Económico y Social. Porque, además, cuando la participación en los procesos de formación legislativa es una participación individualizada, de cada organización, la dinámica de negociación que se desarrolla es una dinámica necesariamente perversa.

Cuando el Gobierno tiene que negociar un proyecto legislativo, primero con un sindicato, luego con otro, luego con los empresarios, luego con los agricultores a quienes afecte, etc., etc., es muy difícil que prevalezca la consideración de los intereses generales. En una negociación bilateral cada uno defiende los intereses específicos de su organización y de los intereses representados por la misma, confiando en que otros defenderán intereses distintos y se producirá una acomodación que busque un punto de equilibrio. Cuando eso se tiene que desarrollar de una manera conjunta, en un órgano que tiene que emitir una «opinión compuesta» necesariamente, el acercamiento de posturas, la propia transparencia de la misma, provoca una mejor consideración de los intereses generales, mucho más elevada de la que se provoca en una negociación bilateral.

Aparte de eso el Consejo tiene que ser un factor fundamental de fomento de la reflexión sobre la situación económica y social, en España. Hay muchas memorias económicas: Banco Bilbao, Cajas de Ahorro, tenemos infinidad de documentos con memoria de la situación económica de España: pero no hay una memoria social, no hay un «rapport social» como existe en Francia, como

existe en otros países. Yo creo que eso es una labor fundamental también del Consejo Económico y Social. Que cada año se haga el análisis de la situación social en nuestro país. Que se tomen en cuenta los componentes sociales: que hasta ahora estamos todos embebidos de los criterios de convergencia económica, pero no estamos tan pendientes del desarrollo o de la evolución de otros indicadores sociales, sobre los cuales hay que llamar la atención y que pueden ser muy importantes. El Consejo, al respecto, tiene que elaborar una *memoria anual*, y creo que esa Memoria puede ser el punto central del debate sobre la situación social en nuestro país, con la necesaria aportación de todos los datos y de todos los procesos.

Finalmente, y para terminar, el que el Consejo sea un órgano meramente consultivo no debe llevar a la consideración de que las funciones encomendadas al mismo son funciones irrelevantes. En esa función de consulta hay algo muy importante que es la intervención en el interlegislativo, en el procedimiento de creación de normas: todos los proyectos de creación de leyes y de reales decretos legislativos tienen que ser sometidos al dictamen del Consejo. Lógicamente no es un dictamen vinculante. El dictamen del Consejo no vincula a la decisión del Gobierno a la hora de remitir el texto definitivo del proyecto correspondiente al Parlamento. Pero es muy difícil, si se produce un dictamen por unanimidad del Consejo, que el Gobierno tenga la autoridad moral suficiente para imponer un criterio distinto al que ha prevalecido en el seno del Consejo Económico y Social. Además, es mejor que un proceso de negociación individualizada de las normas legales, que puede provocar situaciones en la que se posterguen los intereses generales.

En definitiva, espero que el Consejo sea una pieza clave en la participación social y espero que desarrolle, en nuestro sistema económico y en nuestro sistema de relaciones laborales, mecanismos de acuerdo, de participación, que puedan cambiar alguna de las circunstancias en las que en estos momentos nos encontramos. Para ir más al grano, y con esto termino, creo que el Consejo Económico y Social, en estos momentos, puede desarrollar un papel fundamental para el desarrollo, para la consecución de acuerdos o de pactos sociales de gran alcance, que permitan la aplicación de medidas necesarias, siempre y cuando se produzcan una serie de requisitos, ya que creo que no debemos perder de vista esos requisitos.

En mi opinión son fundamentalmente tres. Uno: no se puede pretender que el diálogo social, al que colabora el Consejo, se plasme exclusivamente en la discusión de la reforma del mercado de trabajo. Si lo único que vamos a discutir es la reforma del mercado de trabajo, es evidente que lo que se trata es conseguir un desmantelamiento por lo menos parcial del precedente sistema protector de los trabajadores, y es lógico que a eso se nieguen las organizaciones sindicales. Yo me negaría. Es evidente que no se puede pretender que alguien se sienta a negociar, cuando sólo uno de los que va a negociar va a aportar cosas y los demás sólo van a recibir. Eso no tiene sentido, y creo, por tanto, que hay que buscar, y el Gobierno en mi opinión, con las primeras man-

ifestaciones, está claramente en esa línea, hay que buscar un planteamiento más amplio. En el que la reforma del mercado de trabajo, la consecución de mejores cotas de flexibilidad, sea un elemento más, en un juego con muchos otros factores.

En segundo lugar, es preciso romper con algo que se produce con mucha frecuencia en nuestro país, que es la sistemática deslegitimación del contrario. No se puede pretender desarrollar un proceso de diálogo, de acuerdo, de negociación, cuando sistemáticamente se está poniendo en duda la legitimación del contrario. Y ése es un vicio en el que incurren todos: los sindicatos, cuando dicen que las organizaciones empresariales no representan a nadie –están echando piedras sobre su propio tejado–, y los empresarios, cuando dicen que los sindicatos no tienen apenas afiliados, no representan a nadie; y que los trabajadores, etc. –están también echando piedras sobre su propio tejado–. Son necesarias organizaciones que gocen del respeto y de la aceptación de esos interlocutores, y sobre la base de que tienen que justificar las decisiones a las que llegan.

Y por último, creo que es importante la evitación de tentaciones, en el sentido a que me he referido antes, de búsqueda unilateral de posiciones de ventaja, al decir «bueno, yo esto lo consigo porque el Gobierno me lo da porque yo lo consigo; por tanto, esto no entra en la negociación, eso es algo que yo ya tengo»... No voy a poner el ejemplo que ustedes figuran: «eso es algo que yo ya tengo conseguido, esto no entra, esto se lo he arrancado yo al Gobierno, discutimos otras cosas». Eso crea una lógica en la que el otro se siente tentado a hacer lo mismo, «bueno, pues yo voy a ver si le arranco al Gobierno otra cosa, entonces será para mí y luego negociamos el resto». Esto crea una dinámica perversa que, en definitiva, dificulta la consecución de cuanto se persigue.

Todas esas cuestiones están abiertas. Nadie pone en duda, desde ninguna fuerza política en estos momentos, que la vía más conveniente para afrontar las condiciones económicas en las que nos encontramos, es la vía del acuerdo, del consenso entre las partes.

Y yo creo que en esa función, tanto desde el punto de vista de lo que puede colaborar –sin ser un órgano de negociación– como desde el punto de vista de la creación de una cultura; en ese sentido, el Consejo puede desarrollar un papel importante. Por lo menos, lo que yo procuraré es que lo pueda desarrollar eficazmente, a la altura de las circunstancias.

Me he extendido más de lo que tenía previsto, pero ustedes sabrán disculparme. Muchas gracias.

Valencia, 16 de junio de 1993

LUIS BOHÍGAS SANTASUSAGNA

Director de la Fundación Avedis Donabedian

JOSÉ BEREÁ TEJEIRO

Ex-Secretario de Estado para la Seguridad Social

JOAQUÍN COLOMER SALA

Conseller de Sanidad y Consumo

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LA
MODERNIZACIÓN
DE LA
SANIDAD



VICENTE CABALLER MELLADO
Catedrático (Univ. Politécnica de Valencia)
FRANCISCO JAVIER AYAPE AMIGOT
Servicio Gallego de Salud
ELENA SÁNCHEZ RUANO
Univ. Politécnica de Valencia
DAVID VIVAS CONSUELO
Univ. Politécnica de Valencia

EL FUTURO DE LA SANIDAD EN ESPAÑA

PRESENTACIÓN DEL INFORME DELPHI



ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA SANITARIO

Francisco Javier Ayape Amigot

Subdirector General de Asistencia Especializada
Servicio Gallego de Salud

LA Ley General de Sanidad (LGS) universaliza la asistencia sanitaria, constituyéndose un sistema universal de salud financiado mayoritariamente por impuestos y organizado según modelo regionalizado.

Hasta el momento se han transferido las competencias sanitarias a seis comunidades autónomas (Cataluña, Andalucía, Navarra, País Vasco y Galicia).

Al menos en el plano teórico, en cada servicio regional de salud se ha adoptado el modelo de gestión descentralizado, basado en áreas de salud, hallándose éstas últimas con un nivel de implantación limitado, permaneciendo una gestión todavía muy centralizada.

El nuevo modelo de atención primaria únicamente cubre el 50 % de la población (según Elola, 1991). Pese a la ausencia de su desarrollo y evaluación suficiente se critican sus ineficiencias, incluso por parte de la Comisión para el Análisis y Evaluación del Sistema Nacional de Salud (1991).

En determinadas comunidades autónomas están teniendo lugar experiencias de descentralización de la provisión de servicios de atención primaria, mediante convenios de gestión entre la administración sanitaria y empresas privadas proveedoras. Si bien, es primordial establecer la adecuada acreditación, evaluación asistencial y desarrollo de sistemas de pago que eviten perversiones comportamentales.

En cuanto a la asistencia especializada, no se han logrado ni la autonomía gestora real ni la racionalización productiva, así como tampoco la “medida analítica” de los mismos.

Según la opinión experta, es cuestión clave evaluar el grado de desarrollo del modelo organizativo que propone la LGS y los escenarios previsibles que acaecerán:

1. *Criterio territorial y poblacional para la planificación*

Sufrirá modificaciones en sentido incremental de la población urbana cubierta, asignada a la áreas de salud y zonas básicas de salud (50 % entrevistados).

2. *Autonomía de gestión y equipos directivos profesionalizados en los hospitales*

Serán objetivos principales en la atención especializada durante la próxima década (87,5 % y 81,4 % de los entrevistados, respectivamente).

Destacan:

- La instauración de un nuevo marco de relaciones laborales (78,6 %) y la
- flexibilidad horaria (75,7 %).

3. *El desarrollo de la atención primaria supondrá una disminución de la frecuentación hospitalaria*

- Descenso referente para consultas externas (52,8 %).
- Presión de urgencias (90 %).

4. *La atención de urgencias se abordará como un nivel con características especiales*

En general, el conjunto de los expertos estiman que además de potenciar la atención primaria, se debería establecer un nivel de atención entre la atención primaria y los hospitales con características propias.

5. *Se culminará el proceso de transferencias a las comunidades autónomas*

Será culminado el proceso de regionalización del sistema sanitario competencialmente, según la mayoría de los expertos (84,5 %).

Con la creación de los servicios regionales de salud se obtendrá un sistema sanitario descentralizado y el Consejo Interterritorial será eje en esta etapa del SNS.

6. *La administración pública se responsabilizará de garantizar la distribución equitativa, eficaz y eficiente de los recursos*

El control de gestión está todavía condicionado por la “medida analítica” que deben proveer los sistemas de información.

El control público según la totalidad de los panelistas se mantendrá o tenderá a aumentar, lo cual, no será óbice para el cambio en los sistemas de gestión y producción de servicios.

ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

Desde 1989 la financiación de la sanidad española tiene lugar mayoritariamente a través de los impuestos (78 %) situándose las cotizaciones tan sólo en un 22 %.

Este sistema es más congruente con el modelo de SNS y con la consideración del derecho a la asistencia sanitaria pública como un bien público de protección social.

En las comunidades autónomas transferidas, se mantiene el presupuesto del Insalud como única fuente de financiación del gasto sanitario, repartiéndose según dos modelos:

1. Porcentaje de población protegida. (Coste efectivo de la LGS).
2. Índice de imputación del cupo, para el País Vasco y Navarra.

La división actual se centra en la asignación de recursos según población protegida, corregido por indicadores de necesidad, siguiendo criterios de equidad.

A nivel microeconómico, se propugnan la:

- Implantación de sistemas de pago prospectivo basadas en Case Mix.
- Creación de sociedades públicas o mixtas para la gestión de hospitales y otros servicios especiales.

Con el fin de mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y agilización de la gestión, basándose en la separación entre financiación, compra y provisión de servicios.

Una asignatura pendiente del SNS, es la evaluación económica de los servicios de salud en la totalidad de sus modalidades: coste/efectividad, coste/utilidad y coste/beneficio, nos menos importante a la hora de determinar prioridades en la cobertura pública mínima de servicios sanitarios.

1. *La sanidad pública seguirá financiándose con impuestos*

(78 % de los panelistas).

Se incrementará la financiación derivada de otros ingresos.

2. *Se seleccionarán prioridades que limiten las prestaciones sanitarias públicas*

Establecimiento de un catálogo de prestaciones que limiten y fijen un techo en la cobertura sanitaria pública (70 %).

3. *Habrà una separación real entre financiación, compra y provisión de servicios (68 % muy probable)*

4. *Los hospitales y centros públicos pueden transformarse en “sociedades públicas”*

42,9 % bastante probable.

17,1 % muy probable.

24,3 % probable.

5. *Potenciación de los mecanismos de evaluación económica de los servicios de salud*

43,0 % bastante probable.

35,7 % probable.

6. *Revisión probable de los criterios de financiación de servicios transferidos a las comunidades autónomas*

35,7 % bastante probable.

34,2 % no.

28,6 % probable.

LGS: Criterio de población protegida.

7. *Se establecerà una “factura sombra”*

61,4 % bastante probable.

8. *Se establecerán nuevos sistemas de pago para asignación de recursos*

– Abandono de la técnica presupuestaria hospitalaria.

– Implantación de sistemas de financiación a tipo pago prospectivo mediante sistemas de coste por Case Mix (60 %).

Requerimiento esencial: Dotación a los hospitales de contabilidad analítica. Los legisladores y políticos se manifiestan más a favor de la introducción de mecanismos de Case Mix (DGRs y PMCs) como sistema de pago y asignación de recursos.

El mayor escepticismo lo muestran los estudiosos y financiadores.

ESCENARIO FUTURO PARA EL SISTEMA SANITARIO ESPAÑOL

Elena Sánchez Ruano *

EN primer lugar, quiero agradecer a la Real Sociedad Económica de Amigos del País su amabilidad al invitarnos a presentar el Informe y especialmente a Paco Oltra, presidente de la misma y Antonio Montañana, coordinador del presente ciclo de conferencias y a Luis Saiz, por la labor que están desarrollando al frente de la Real Sociedad Económica. En nuestro tiempo, como en cualquier otro, se necesitan foros como este donde transmitir el conocimiento y las ideas. Por ello debo felicitar a los tres por el acierto en la organización y la iniciativa de haber creado en nuestra Comunidad un foro abierto de estas características.

En mi intervención voy a explicar brevemente cuál fue la metodología que utilizamos y en segundo lugar plantearé el modelo de sistema sanitario que se deduce de los resultados del estudio.

El Informe que vamos a presentar contiene el análisis de los resultados obtenidos de un estudio de previsión que se realizó durante el año 1992 utilizando la técnica Delphi, con el objetivo de conocer las estrategias, tendencias y áreas de desarrollo del sistema sanitario español en un horizonte temporal de diez años. El estudio fue financiado por el FIS (Fondo de Investigaciones Sanitarias) y se realizó en colaboración entre el Hospital General de Albacete y el Programa de Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud de la Universidad Politécnica de Valencia. El informe final ha sido redactado conjuntamente con David Vivas con el asesoramiento técnico del profesor Caballer.

El método Delphi utilizado para ello, se basa en la opinión independiente de expertos que se relacionan entre sí a través de un cuestionario interactivo y estructurado con un “feed-back” selectivo de las respuestas previas para re-

* Doctora en Derecho, Subdirectora del Centro de Investigación en Economía y Gestión de la Salud, Profesora Asociada de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, autora del *Informe Delphi: El sistema sanitario español. Estrategias, tendencias y áreas de desarrollo* (1993) con David Vivas.

alizar la previsión. El Comité Delphi extrae la información relevante de los cuestionarios que remiten los expertos y les remite un nuevo cuestionario con los resultados estadísticos y comentarios de todo el panel en sucesivas rondas. El objetivo de seguir esta metodología es obtener el consenso sobre la probabilidad de que ocurran ciertos hechos. Está comúnmente aceptado que al realizar estimaciones, la probabilidad de error de un grupo de expertos es menor que la media de error de las predicciones de individuos.

Los expertos que intervinieron en el estudio se agruparon, siguiendo unos criterios preestablecidos, en cinco paneles: gestores, profesionales, legisladores y políticos, estudiosos del sector y financiadores y representantes de la industria sanitaria. En total participaron más de 100 expertos, de los cuales finalizaron el proceso de consenso 70. Los criterios para su selección fueron: un mínimo de 5 años de experiencia profesional en el sector sanitario, conocer la realidad social española, y/o ser especialista en áreas de conocimiento relacionadas con la organización, la economía y la gestión sanitaria.

En el estudio se seleccionaron cinco áreas del sistema sanitario: Filosofía social, Estructura económica y financiera, Mercado y consumo, Recursos humanos y Tecnología.

Y ya para terminar esta breve descripción de la metodología, en cuanto al cuestionario, se componía de 148 preguntas de respuestas cuantitativas (de 1 a 5) y 21 preguntas de respuesta cualitativa (Sí/No) y se hicieron dos vueltas. En función de los resultados obtenidos en la primera vuelta se consideró innecesario repetir en la segunda las preguntas de respuestas cualitativas ya que las tendencias resultaban bastante claras, y por tanto, en el segundo cuestionario, se incluyeron únicamente las preguntas de respuestas cuantitativas, informando a cada experto el nivel de discrepancia de sus respuestas con la media general, especialmente cuando la diferencia de dichas respuestas con la media era superior a una unidad.

La principal preocupación de los responsables de los sistemas sanitarios públicos actuales es encontrar la fórmula que les permita hacer compatible el principio de universalización de la asistencia sanitaria con las posibilidades de financiación pública disponible a fin de mantener la cobertura y gratuidad del nivel de prestaciones, en un momento como el actual de recesión económica.

El incremento del gasto en sanidad, aunque se ha producido una cierta estabilización durante los últimos años, va en aumento. Los factores que inciden en ello son, fundamentalmente: el envejecimiento de la población, la utilización de altas tecnologías y el aumento de la utilización de los servicios.

Todo sistema sanitario lleva implícita una determinada concepción de la solidaridad entre las personas que integran la sociedad. Las formas como puede expresarse esta solidaridad son diversas: se reflejan tanto en el tipo de riesgo que se acepta compartir como en el mecanismo de financiación que hace posible la prestación retributoria.

El factor de la solidaridad en el sistema sanitario se tiende a asociar a la universalización, como un derecho que comúnmente se acompaña de la uni-

formidad en la prestación, con independencia de la contribución a la financiación del coste. Y a la hora de estructurar este propósito de solidaridad con la noción de prestación sanitaria financiada con impuestos, se suelen presentar y contraponer dos alternativas de estructurar los servicios sanitarios, por una parte: sistemas sanitarios públicos y sistemas nacionales de seguros sanitarios, también denominados modelo asistencial y contributivo respectivamente y los seguros sanitarios privados por otra parte.

MODELOS ECONÓMICOS Y ORGANIZATIVOS: DIRECCIÓN DE LOS CAMBIOS

		DEMANDA / CONSUMO	
		MERCADO	REGULACIÓN Y CONTROL
OFERTA / PRODUCCIÓN	MERCADO	USA	Mercados mixtos
	REGULACIÓN Y CONTROL	Competencia pública	INGLATERRA SUECIA ESPAÑA

Fuente: Saltman, B. y Von Otter, C. 1989 y elaboración propia.

La realidad hoy en día, es que en todos ellos el problema principal al que se enfrentan, con independencia del modelo de partida (sistemas sanitarios públicos y sistemas nacionales de seguros sanitarios), es una situación generalizada de crisis y recesión económica que agudiza los problemas de financiación del Estado del Bienestar y a la vista de ello han propuesto diversos cambios.

Las líneas de cambio de los nuevos modelos se basan en las propuestas de “competencia gestionada” efectuada por Enthoven en 1978, que tuvieron poca acogida en su país de origen, EEUU, pero que fueron punto de partida para las reformas más desarrolladas hoy en día: competencia pública en Suecia y mercado mixto en Inglaterra. Ambos modelos, en síntesis, se fundamentan en el hecho de separar la financiación, de la compra y provisión de servicios.

En el modelo de competencia pública, son los hospitales públicos los que compiten entre sí por una mayor cuota de mercado, estando el papel de agencia

en manos de los usuarios, mientras que en el sistema mixto son los médicos generalistas y los gerentes de distrito los agentes del sistema, ya que ambos tienen capacidad para seleccionar y comprar los servicios que necesitan sus pacientes tanto a proveedores públicos como privados.

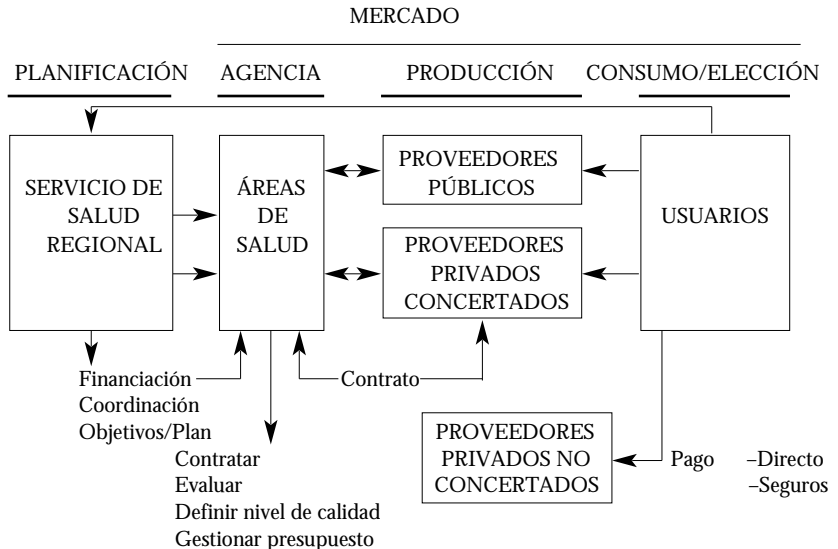
Metodológicamente por tanto, puede decirse que en los sistemas de competencia pública el cambio se sitúa en la demanda, mientras que en el mercado mixto, la innovación reside en la oferta.

A partir de los resultados de consenso detallados en el Informe, proponemos un escenario futuro para el sistema sanitario, representado gráficamente a continuación. Este modelo se fundamenta básicamente en el desarrollo de los siguientes aspectos:

1. SEPARACIÓN ENTRE FINANCIACIÓN, COMPRA Y PROVISIÓN DE SERVICIOS

El 68 % de los expertos consideran como muy probable que se produzca una separación nítida entre estas funciones siguiendo las tendencias que se están produciendo en otros países de nuestro entorno. Actualmente la producción pública del sistema sanitario representa un 85 % y mantiene una clara confusión entre las competencias propias de financiación y compra y las funciones de gestión y provisión de los mismos.

ESCENARIO FUTURO DE LOS SERVICIOS DE SALUD REGIONALES



Fuente: Elaboración propia.

La provisión y la racionalización han de ir más allá de la mera gestión económica, de modo que conlleve que la calidad de la asistencia y la accesibilidad sean las características que fundamenten la concepción de los sistemas de salud.

En relación con la financiación, se prevé que siga financiándose vía impuestos y así se manifiestan un 78 % de los expertos, e incluso opinan que esta proporción se incrementará a costa de una reducción del porcentaje de recursos financieros que aporten las cotizaciones de la seguridad social.

2. IMPLANTACIÓN DE MECANISMOS DE COMPETENCIA

Dando por válidas estas premisas, la siguiente cuestión que se plantea es su adecuación o desarrollo según la estructura y los recursos de cada servicio regional de salud.

En las regiones donde haya una oferta pública mayoritaria, obviamente el modelo de competencia pública parece ser el más idóneo en un sistema nacional de salud como el nuestro, mientras que en las regiones donde está más nivelada la oferta pública y privada, se puede ir hacia un modelo de mercado mixto o de ambos al mismo tiempo.

3. CONTRATACIÓN EXTERNA DE SERVICIOS

Se introduce la función de compra descentralizada. El contrato se convierte en un factor clave, unido a los instrumentos de evaluación de la calidad de los servicios, sistemas de información, sistemas de pago y presupuestación y control de la actividad contratada.

4. EL PAPEL DE AGENCIA COMO INSTRUMENTO DE COMPETENCIA

Una de las diferencias entre los dos modelos descritos es quién hace el papel de agencia. En la competencia pública el papel de agente recae mayoritariamente en los usuarios mientras que en el mercado mixto recae sobre las áreas de salud.

Un 87 % de los panelistas opinan que los usuarios ostentarán un mayor protagonismo. En este sentido, la tendencia se dirigirá hacia una capacidad de elección por parte del usuario tanto de los médicos de cabecera, situación ya existente, como de centro hospitalario, aunque limitada. Sin embargo, los panelistas no se inclinan hacia una capacidad de elección de facultativo dentro del centro hospitalario (60 %).

El crecimiento futuro del sector privado no concertado en nuestro país dependerá fundamentalmente, desde nuestro punto de vista, de la extensión del

catálogo de servicios públicos que se establezca y que en estos momentos se encuentra en debate.

5. DESARROLLO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Más de un 80 % de los expertos consideran que la instauración de equipos directivos profesionales y especializados junto a la autonomía de gestión serán los objetivos prioritarios en atención especializada durante la próxima década.

BIBLIOGRAFÍA

- Dalkey, N. (1969): *The Delphi Method: An experimental study of group opinion*. Memorandum RM-5868. Santa Mónica, Rand Corporation, 1969.
- Offe, C. (1990): *Contradicciones del Estado del Bienestar*. Alianza Universidad. Madrid.
- Saltman, R. B., Von Otter, C. (1988): "Public competition versus mixed markets: an analytical comparison". *Health Policy*, 11: 43-55.
- Vivas, D., Sánchez Ruano, E. (1993): *Informe Delphi: El sistema sanitario español. Estrategias, tendencias y áreas de desarrollo*. MCQ Ediciones. Valencia.

EFICIENCIA PRODUCTIVA, CALIDAD Y COMPETENCIA

David Vivas

EN mi intervención me voy a centrar en tres aspectos fundamentales para el futuro del SNS, que a la vez son unas de las conclusiones de proceso de consenso llevado a cabo en nuestro estudio: la Eficiencia productiva, la Calidad y la Competencia y la interrelación existente entre las tres.

La mejora de la calidad de la asistencia sanitaria es, junto con la búsqueda de la eficiencia, los dos objetivos de la reforma sanitaria de los sistemas de salud en Europa, y en definitiva una de las conclusiones sobre las que existe un consenso entre los panelistas que participan en el Informe Delphi.¹

Para lograr estos objetivos, los expertos proponen dos tipos de medidas:

- a) Medidas estructurales: Centradas fundamentalmente en la desregulación del mercado y la implementación de mecanismos de competencia.
- b) Medidas para mejorar la eficiencia productiva y la calidad en la provisión.

1. ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE COMPETENCIA

En general los panelistas opinan que se implantarán mecanismos de competencia entre hospitales que pertenecen a una misma área de salud. A pesar de ello, no existe un claro consenso en cuál será el mecanismo mediante el que se lleve a cabo esta medida.

¹ Vivas D. y Sánchez Ruano, E. (1993): *Informe Delphi: El sistema sanitario español. Estrategias, tendencias y áreas de desarrollo*. MCQ Ediciones. Valencia.

TABLA 1

NUEVOS MODELOS DE COMPETENCIA EN EL SISTEMA PÚBLICO

	MODELOS DE COMPETENCIA				
	<i>Sin cambios</i>	<i>Mercado interno</i>	<i>Competencia pública</i>	<i>HMOs</i>	<i>Otros</i>
Legisladores	17,6 %	35,3 %	47,1 %	0,0 %	0,0 %
Gestores	6,3 %	50,0 %	43,8 %	0,0 %	0,0 %
Estudiosos	41,7 %	33,3 %	8,3 %	0,0 %	8,3 %
Políticos	16,7 %	41,7 %	25,0 %	0,0 %	8,3 %
Financiadores	7,7 %	38,4 %	46,1 %	0,0 %	7,6 %
TOTAL	17,1 %	41,4 %	37,1 %	0,0 %	4,3 %

Fuente: Vivas, D. y Sánchez Ruano, E.

1.1. CONSECUENCIAS / EFECTOS

- *Los proveedores privados incrementarán su participación en el mercado*

Según la mayoría de los expertos consultados en el estudio Delphi la provisión pública de servicios sanitarios ha tocado techo, por lo que se espera que otros proveedores penetren en el sector y concierten con la administración la prestación de los servicios aumentando la cuota de mercado.

- *Tendencia a la creación de empresas públicas*

El 42,9 % de los panelistas piensan que es bastante probable, el 17,1 % muy probable y un 24,3 % que es probable que los hospitales se transformen en empresas públicas sometidas al derecho privado.

- *Laboralización del personal*

La vinculación de los profesionales al sistema de salud tenderá hacia la laboralización según el 67,1 % de los encuestados, más que a la promulgación de un nuevo Estatuto Marco (22,9 %), o la equiparación con los funcionarios (1,4 %), que son las otras alternativas planteadas por los participantes.

- *Instauración de un sistema obligatorio de acreditación de centros*

En la actualidad no existen sistemas de acreditación que homologuen el grado de calidad de las estructuras sanitarias tanto a nivel de organización, plantillas, como de instalaciones de los centros con las que el INSALUD y las CCAA conciertan servicios sanitarios. Tampoco existen mecanismos formales de acreditación de las instituciones públicas, si bien está regulada la existencia de comisiones de calidad asistencial en los hospitales.

La separación de las funciones de financiación, compra y provisión de servicios y los demás mecanismos de competencia gestionada, conllevan la necesidad de establecer sistemas de acreditación que fijen el nivel básico de calidad de los centros, tanto públicos como privados. El 80 % de los expertos consideran que es bastante probable que se establezcan mecanismos de acreditación obligatorios para centros privados y el 68 % opinan que se implantarán también en los centros públicos. Estos mecanismos pueden centrarse a nivel de evaluación de la calidad de la estructura o extenderse a nivel de proceso y/o resultados.

1.2. AMENAZAS / EFECTOS SECUNDARIOS

- *La selección adversa riesgos por parte de las entidades privadas*

En los sistemas sanitarios con proveedores públicos y privados de financiación capitativa simple, se observa una tendencia a que los proveedores privados seleccionen a los pacientes con menor riesgo, convirtiéndose entonces el sector público en un “cajón de sastre” donde se recogen los pacientes con necesidades sanitarias más costosas o menos rentables, creando entonces problemas de financiación.

Algunos autores proponen el modelo Muface como laboratorio para estudiar los efectos de la selección adversa. En este modelo los financiadores pueden elegir un proveedor privado o el sistema público. En la actualidad el 86 % de los afiliados a Muface eligen un proveedor privado, pero habría que estudiar cuáles son las características del restante 14 % que eligen la S.S.

Para ilustrar este efecto podemos tomar el estudio que Pablo Lázaro (1993)² ha publicado recientemente sobre la difusión de tecnologías médicas. En un apartado de dicho estudio, compara la distribución de la Litotricia Extracorpórea por Ondas de Choque (LEOC) y los Aceleradores Lineales (AL) en los 24 países de la OCDE. Llama poderosamente la atención que España ocupe el quinto lugar en número de LEOCs por millón de habitantes mientras que en ALs está a la cola de estos países. Además existe una alta implantación

² Lázaro, P.: “Incentivos y difusión de tecnología médica”. Comunicación al XXVIII Congreso Internacional de Hospitales. Madrid 1993.

de estos equipos en el sector privado: el 72 % frente a tan solo 16 %. Todo ello puede ser debido a los fuertes incentivos económicos existentes.

TABLA 2

DIFUSIÓN DE LA ALTA TECNOLOGÍA MÉDICA

	<i>LEOCs</i>	<i>ALs</i>
% sector privado	72 %	16 %
B° por unidad y año	650.000	0

LEOCs: Litotricia extracorpórea de ondas de choque.

ALs: Aceleradores lineales.

Fuente: P. Lázaro, 1993.

Para evitar estos desajustes, los incentivos deberían asociarse al uso apropiado de la T.M.

2. MEJORA DE LA EFICIENCIA PRODUCTIVA Y LA CALIDAD

Con esto entramos en el ámbito de eficiencia productiva o eficiencia clínica, que en nuestra opinión se basa en tres aspectos:

- Uso apropiado de T.M.
- Coste-eficiencia de la práctica clínica.
- Mejora continuada de la calidad de los servicios.

Respecto a lo apropiado en la asistencia sanitaria (pruebas diagnósticas y terapéuticas), tanto consumidores como usuarios coinciden en que superado un umbral, recursos adicionales en sanidad no proporcionan un incremento en los beneficios para el paciente. Profundizando en esto, un número significativo de estudios han puesto de manifiesto la alta tasa de uso “inapropiado” existente a diversos niveles y prácticas médicas, tales como la angiografía, la endoarterectomía, la endoscopia y el bypass coronario. En este sentido hay que destacar los estudios de Brook ³ y su grupo en la Rand Corporation (Santa Monica). Como dato significativo tal vez no extrapolable pero sí a considerar, la tasa estimada de uso inapropiado en EEUU va del 15 al 30 por cien, alcan-

³ Brook R. H., Parck R. E., Chassin M. R., Solomon D. H., Keesey J, Kosecoff J.: “Predictin the appropriate use of carotid endarterectomiy, upper gastrointestinal endoscopy and coronary angiographi”. *N. Engl. J. Med.*, 1990. 323:1173-77.

zando el 40 por cien en algunas prácticas de determinadas instituciones. Si esto fuera cierto los gastos en sanidad en EEUU podrían ser recortados aproximadamente 100 billones de dólares, sin considerar el posible perjuicio a las personas según un reciente artículo de C. E. Phelps 1993 en el *New England Journal of Medicine*.⁴

Dado lo reducido del tiempo de la intervención, no se puede entrar aquí en el concepto de coste-efectividad de la práctica clínica, aspecto sobre el que nuestro grupo está desarrollando una línea de investigación, únicamente destacar que en el futuro tendrá una importancia capital en la planificación sanitaria.

El otro aspecto que me gustaría tratar, para finalizar, es el concepto de mejora continuada de calidad.

En este sentido los expertos consultados en el estudio Delphi coinciden en afirmar que la mejora continuada de la calidad definirá la cultura de la organización.

En la actualidad todos los expertos están de acuerdo en la necesidad de aplicar las técnicas de la ciencia de la gestión de la calidad en los servicios de salud.

Si bien esta cultura de la organización es un aspecto fundamental para la mejora de la calidad de la asistencia sanitaria, hay que asociarlo con la metodología de evaluación y las herramientas estadísticas y de trabajo en grupo. Es decir, hay que conjugar los aspectos que hacen referencia al factor humano y la cultura de la organización con la “cultura tecnológica”, los instrumentos de evaluación y la mejora de los procesos.

Debemos, en este sentido, diferenciar lo que es la calidad de la asistencia sanitaria, *en abstracto*, donde influirán fundamentalmente aspectos culturales y de percepción, de la calidad de los procesos de producción de servicios.

La filosofía o cultura que inspira el concepto de mejora de la calidad ha sido definida como la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los pacientes.

En la actualidad es un error concebir la dirección de los servicios de salud únicamente hacia la consecución de alta tecnología médica, profesionales muy cualificados y especializados y sistemas logísticos para dar soporte únicamente a la actividad médico-sanitaria, ocupándose de los pacientes de manera secundaria. Lamentablemente aún se escuchan opiniones en este sentido por parte de máximos responsables de la Administración sanitaria.

Nosotros pensamos que cuanto más se tenga en consideración la opinión de los pacientes o consumidores mejor será la calidad de los servicios de salud que se presten.

⁴ Phelps, C. E.: “The methodologic Foundation of studies of the appropriateness of Medical Care”. *N. Engl. J. Med.* 1993. 329, 17:1241-45.

JOAN FUSTER

A SUECA

Organitza:
Ajuntament de Sueca

Patrocinen:
Generalitat Valenciana
Ministeri de Cultura de l'Estat Espanyol
Diputació de València
Reial Societat Econòmica Valenciana
d'Amics del País

NOVEMBRE DE 1993
A LA RIBERA DEL XÚQUER

HOMENAJE A

JUAN VILANOVA Y PIERA
1883-1993

GEOLOGÍA, PALEONTOLOGÍA Y
PREHISTORIA EN EL SIGLO XIX

Valencia, 25-27 de noviembre de 1993

Organizan:



Departamento de Geología de la Universitat de València



Servicio de Investigación Prehistórica de la Diputación
de Valencia



Sociedad Económica de Amigos del País de Valencia

PALABRAS PRONUNCIADAS POR D. FRANCISCO OLTRA,
DIRECTOR DE LA REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS DE VALENCIA

Excmo. y Mag. Sr. Rector
Excmas. Autoridades
Señoras y Señores

PARA la R.S.E.A.P. de Valencia es motivo de satisfacción el poder participar, sumando su iniciativa a la de la Universidad y la Diputación de Valencia, en este homenaje a JUAN VILANOVA Y PIERA.

JUAN VILANOVA Y PIERA mantuvo siempre una estrecha relación con Valencia, cuyas tierras recorrió muchas veces como prospector y como estudioso de su historia natural y de las huellas más antiguas dejadas por el hombre. Y también podemos decir que mantuvo una estrecha relación con la Sociedad Económica de Valencia, de la que formaba parte destacada su hermano José, y de la que él mismo fue nombrado miembro honorario.

Ya durante su vida JUAN VILANOVA Y PIERA fue reconocido como una autoridad en los tres campos de la GEOLOGÍA, PALEONTOLOGÍA y PREHISTORIA, como una de las personas que más había trabajado en pro de la incorporación de la ciencia española a lo que era el estado de la investigación en Europa. Hay en esta actitud de VILANOVA mucho en común con la que era y es el espíritu de la Sociedad Económica: la necesidad de participar en los grandes debates de cada momento y de evitar el aislamiento científico.

A la Sociedad Económica de Amigos del País de Valencia le cabe el honor de haber albergado en su seno la primera institución que en Valencia se preocupó de los problemas de nuestro patrimonio arqueológico y también de la entonces naciente ciencia de la Prehistoria. Eso fue la SOCIEDAD ARQUEOLÓGICA VALENCIANA desde su fundación en 1871 hasta su lenta extinción a mediados de la década siguiente.

En las Memorias de esta Sociedad encontramos los nombres de aquellos yacimientos que todavía hoy siguen siendo pilares fundamentales de nuestro conocimiento de la Prehistoria y de la Arqueología Ibérica y Romana. Y en su actividad se refleja también la incidencia de los grandes temas del momento y

la pluralidad de sus miembros, como sucede con el gran debate que viviría la sociedad española, y muy especialmente la valenciana, en torno a la teoría de la evolución. Debate en el que JUAN VILANOVA Y PIERA fue considerado ya por sus conciudadanos como punto de referencia obligado, tanto por sus conocimientos científicos, como por su permanente actitud de diálogo.

Manifiestar la alegría por este homenaje, por estas jornadas dedicadas a valorar la figura y la obra de JUAN VILANOVA Y PIERA.

LA GEOLOGÍA ESPAÑOLA EN LA ÉPOCA DE JUAN VILANOVA Y PIERA

Jaime Truyols Santonja

Profesor Emérito de la Universidad de Oviedo

JUAN Vilanova y Piera nació en 1821 y murió en 1893. Su vida transcurrió pues paralela al proceso histórico de nacimiento y desarrollo inicial de la Geología española. Por ello, su centenario (el centenario de su muerte, se entiende) constituye una oportunidad para recordar los pasos dados en el trabajoso progreso del conocimiento geológico de España a lo largo del siglo XIX. Séame permitido pues rememorar las actuaciones fundamentales en este proceso, telón de fondo donde se desarrolló la labor geológica de la inolvidable figura de Vilanova y Piera.

* * *

Los fundamentos teóricos de la Geología fueron establecidos a lo largo de los siglos XVII y XVIII. Dejando aparte la evolución particular de la Mineralogía, con antecedentes en la antigüedad clásica e inicio científico desde el Renacimiento, fueron de esta época las figuras del danés Nicolaus Steno, del italiano Giovanni Arduino, de los alemanes Johann Lehmann y Abraham Werner, del escocés James Hutton, del inglés William Smith y del francés Georges Cuvier, quienes dieron los primeros pasos de lo que hoy son las diversas ramas de las ciencias geológicas. En la relación de los fundadores no figura ciertamente ningún nombre español. La escasa repercusión que en nuestro país tuvo inicialmente la revolución científica que había supuesto la introducción del método experimental, impidió el rápido desarrollo de las ciencias basadas en la observación y la experimentación, cuyos cimientos iban estableciéndose en Europa durante aquella época. A causa de ello los estudios geológicos se iniciaron en España con un retraso evidente respecto a los países de más allá de los Pirineos, y cuando lo hicieron, la fundamentación metodológica de la Geología estaba ya establecida en su mayor parte, de tal modo que, en general, los primeros trabajos que se efectuaron sobre esta materia fueron de carácter descriptivo, aplicando aquellos principios teóricos que previamente habían descubierto los padres de la nueva ciencia.

No se trata, sin embargo, de considerar de poco valor las investigaciones de tipo descriptivo. Las ciencias geológicas, basadas en la simple observación de la Naturaleza, más que en una experimentación en laboratorio, encontraron su fundamentación metodológica en la interpretación directa sobre el terreno de la geometría de las masas rocosas, tal como pueden ser observadas en la parte visible de la corteza terrestre. Gracias a la aplicación a los estudios geológicos regionales de los principios descubiertos, se ha podido llegar con el tiempo a amplias síntesis, cuya consideración ha revelado a su vez, en muchos casos, la existencia de mecanismos y procesos insospechados, origen de nuevas ideas interpretativas. Este es el camino ordinario de la ciencia, y no ha escapado de él la Geología.

Las primeras observaciones propiamente geológicas dadas a conocer en España a través de publicaciones, surgen a mediados del siglo XVIII. José Torrubia es autor de *Aparato para la historia natural española* (1754), Guillermo Bowles, de la *Introducción a la historia natural y a la geografía física de España* (1775), Ignacio Jordán de Asso, de la *Introducción a la historia natural del reino de Aragón* (1783), Antonio José Cavanilles, de las *Observaciones sobre la historia natural del reino de Valencia* (1795). Estas son algunas de las obras más relevantes de la época, que contienen junto a otras materias, datos y observaciones de interés sobre geología del territorio español. Eran los tiempos de la Ilustración (Carlos III accedió al trono en 1759) y el cambio mental que exigía la ciencia empírica estaba penetrando ya en el país. El mismo Torrubia, franciscano, aun interpretando como diluvista la naturaleza de los fósiles, manifestaba claramente que su obra estaba “purgada en el crisol de Bacon”, dando a entender que conocía bien los nuevos caminos abiertos para la ciencia.

Es entonces cuando florecen de manera espontánea instituciones privadas que pretenden dar respuesta a las inquietudes del momento, fenómeno éste que en Europa se había iniciado ya en el siglo anterior. Así surgieron con intención filantrópica las Sociedades Económicas de Amigos del País, la primera de las cuales, y las más activa, la Real Sociedad Bascongada (1764) creó el Seminario de Vergara, de tan ilustre trayectoria científica en el campo mineralógico y químico. En el mismo año inicia sus actividades en Barcelona la Conferencia físico-matemática experimental (la futura Academia de Ciencias y Artes) y en 1794, en Gijón, el Real Instituto Asturiano. Estas instituciones, y otras, de carácter independiente, venían a suplir el papel que debía esperarse de las universidades, pero éstas, con su rígida mentalidad escolástica, mostraban una cierta incapacidad para acomodarse debidamente al cultivo de las ciencias que estaban emergiendo.

Pero no solo era la iniciativa privada la que se afanaba a crear instituciones apropiadas. También los poderes públicos intentaban participar en esta labor, gracias a la acertada visión de los gobiernos ilustrados de la época. En 1752 se había creado el Real Gabinete de Historia Natural (lo que en el futuro sería el Museo Nacional de Ciencias Naturales), que inició una notable labor investigadora, con la publicación de la primera revista científica del país, los *Anales*

de Historia Natural, desgraciadamente de vida efímera (solamente duró cinco años). En 1777, se dispuso la creación del Real Seminario de Almadén para la enseñanza de la minería y de lo que entonces se conocía como Geometría subterránea, punto de partida de lo que más tarde sería la Escuela Superior de Ingenieros de Minas de Madrid. Aunque lentamente, las circunstancias iban cambiando de manera manifiesta. Si en 1559 Felipe II había dictado la orden que prohibía a sus súbditos estudiar y aprender fuera de España, esos tiempos quedaban ya muy lejos. La política de Carlos III permitía la contratación de personalidades extranjeras (Storr en el Seminario de Almadén, Herrgen, en el Gabinete de Historia Natural, Chabaneau y Proust en el Seminario de Vergara, y este último más tarde en la Escuela de Artillería de Segovia y después en Madrid, etc.). Asimismo se emprendía el sistema de pensiones para estudiosos en el extranjero. Fausto de Elhuyar, el descubridor del wolframio, estuvo pensionado en la célebre Academia de Freiberg en Alemania, donde Werner impartía sus enseñanzas, antes de que fuera enviado a Nueva España, donde dirigió con reconocida eficacia el Seminario de Minería de México.

Desgraciadamente las circunstancias políticas interrumpieron esta trayectoria que, a pesar del retraso respecto a Europa, se había iniciado de manera tan esperanzadora. En 1808 estalló la Guerra de la Independencia, que desorganizó toda actividad en el campo científico. Y a este evento bélico le sucedieron los años del reinado de Fernando VII, presididos por la reacción absolutista (la “década ominosa”), que acarreó asimismo un ambiente desfavorable para reanudarla con sosiego, al producirse la emigración al extranjero de los mejores cerebros y la persecución de los afrancesados que permanecían en el país.

Sin embargo, un hecho aparentemente adverso para la vida económica constituyó en cambio el punto de partida para la reanudación de la actividad en el campo geológico: el desmoronamiento del imperio colonial americano. Los cuantiosos recursos minerales que llegaban del Nuevo Mundo dejaron de fluir, y ello produjo un fuerte quebranto en la economía nacional. Fue entonces cuando se pensó que su pérdida podría compensarse con una exploración intensiva de las riquezas que se suponía que debía contener el subsuelo de la metrópoli. La promulgación de la nueva Ley de Ordenación Minera, de corte liberal (1825), inspirada por Fausto de Elhuyar a su regreso de México, contribuyó eficazmente a fomentar el desarrollo de la industria extractiva y la aparición de los primeros trabajos geológicos. Así nació propiamente el cultivo de la Geología en España, con un claro desfase respecto a lo que sucedía en la mayor parte de países europeos, y siempre con miras a su aplicación práctica. Era tal el retraso que Faujas de St.-Fond podía proclamar que la Geología en nuestro país estaba todavía en su infancia, y, más duramente, Ami Boué manifestaba con desdén en los años 30 que España y Portugal eran países que no contaban para la ciencia.

La Dirección de Minas, confiada al propio Elhuyar, adoptó carácter operativo con la dotación en ella de varias cátedras de enseñanza y la realización directa de análisis de minerales. Pero en 1835, una vez trasladada a Madrid la es-

cuela de Almadén, pasaron a ella esas competencias de carácter docente. Con acierto indudable se envió una selección de los mejores estudiantes de aquella escuela a formarse en la Academia alemana de Freiberg, y con ellos se cubrió buena parte de la nómina de profesores de la Escuela de Minas recién establecida. La Dirección de Minas situó Inspectores de Distrito en diversos puntos de España, con la misión de estudiar las posibilidades mineras de las correspondientes regiones, y los informes emitidos por ellos constituyen algunos de los primeros estudios geológicos efectuados por los españoles en su país.

Tales fueron los comienzos de la investigación geológica en España, con su enfoque aplicado, de acuerdo con la formación recibida por los ingenieros de Minas (su título académico fue estrenado en 1833) y por las propias necesidades del momento. Este mismo enfoque es el que seguiría privando cuando unos años después, en 1849, se creó la “Comisión para formar la carta geológica de Madrid y reunir y coordinar los datos para la general del Reino”, brevemente conocida como la Comisión del Mapa. La necesidad de disponer de un mapa geológico de todo el país se iba haciendo evidente a medida que progresaba la investigación minera. La mayoría de países de Europa occidental estaban ya en posesión de esta importante herramienta de trabajo: Smith había elaborado un primer esbozo del mapa de Inglaterra a principios de siglo, y más tarde Von Buch había levantado el de Alemania, y Elie de Beaumont y Dufrenoy el de Francia. Curiosamente, y por una de esas raras paradojas que se dan a veces, el primer mapa geológico de Suiza y de parte del Tirol, lo había trazado en 1803 (con las limitaciones propias de la época) un español, cuya vida transcurrió en gran parte fuera de su país: Carlos de Gimbernat.¹

La Comisión del Mapa, trabajando con medios insuficientes, consiguió no obstante iniciar su labor a base de reconocimientos provinciales, a una escala razonable que permitiera una visión completa de los terrenos presentes dentro de cada demarcación. El plan consistía pues en el levantamiento fraccionado de la geología del territorio (“de las partes al todo”, como estaba dispuesto), con el propósito de ensamblar después los distintos mapas para obtener la imagen de la totalidad del país. Lamentablemente, los problemas económicos determinaron en 1859 la disolución de la Comisión como organismo independiente y la integración de sus miembros en la recién creada Junta General de Estadística, para reaparecer por fin en 1870 como Comisión del Mapa Geológico de España. Ya a partir de entonces sin interrupción, este organismo ha llegado hasta nuestros días, con la adopción de nombres diversos (Instituto Geológico de España, primero, Instituto Geológico y Minero de España, después, y últimamente Instituto Tecnológico Geominero de España).

Así pues, el papel fundamental para el conocimiento geológico del país durante gran parte del siglo XIX correspondió indiscutiblemente al cuerpo de

¹ Véase la reciente edición y comentarios a sus trabajos geológicos debida a Parra del Río (1992): *“Planos geognósticos de los Alpes, de la Suiza y del Tirol” de Carlos de Gimbernat*. Ed. Doce Calles/C.S.I.C., colec. Theatrum Naturae, 352 p.

Minas, integrado por los ingenieros de este campo, surgidos de la Escuela de Minas de Madrid. Por ley fue a ellos a quienes se había encomendado la labor de levantamiento del mapa geológico, si bien ocasionalmente (durante la etapa anterior a 1870) se produjo la intervención de unos pocos geólogos universitarios en sus trabajos.

En realidad durante la primera mitad del siglo XIX, la Universidad apenas tuvo papel en el desarrollo del conocimiento geológico de España. La transformación de las universidades para conseguir una adaptación a los nuevos tiempos era un hecho evidente, pero en ellas no se habían organizado todavía las enseñanzas geológicas (salvo en las escuelas de Farmacia, donde existía una docencia en Mineralogía). Fue cuando se promulgó en 1857 la Ley Moyano de reforma de los estudios universitarios cuando la Geología pudo penetrar en el plan de estudios de las recién creadas Facultades de Ciencias. Pero de hecho, la única universidad que pudo impartir la enseñanza de Geología fue en aquel momento la de Madrid, ya que era solo ella la que tenía autorizada la existencia de una sección de Ciencias Naturales. La de Barcelona, restaurada en 1837 por supresión de la de Cervera, no pudo contar con una sección de estudios de Ciencias Naturales sino hasta 1910. De este modo, la Universidad española, que podía haber introducido un contrapunto más creativo en estos dominios, apenas si tuvo intervención alguna durante la primera mitad de siglo en el progreso del conocimiento geológico del país. Algunos docentes que impartían Mineralogía en las escuelas de Farmacia, son en realidad figuras aisladas, de escasa trascendencia general.

Para un inventario mínimamente completo de las actividades geológicas realizadas durante la primera mitad de siglo en España, habría que hacer constar además la existencia de trabajos efectuados en la Academia de Ciencias y Artes de Barcelona (restablecida a la muerte de Fernando VII), que organizó una docencia de Geología a partir de 1835, y los que se iniciaron desde 1847 en Madrid cuando se creó la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, continuación de la que había sido establecida unos años antes con el nombre de Real Academia de Ciencias Naturales. Y de manera totalmente independiente, las investigaciones llevadas a cabo por los primeros autores extranjeros, interesados por cuestiones mineras u otros aspectos de la geología española. La personalidad más destacada de todos ellos, a mediados de siglo, fue el francés Edouard de Verneuil, que recorrió infatigablemente el territorio español, aportando entre 1849 y 1867 multitud de datos geológicos e influyendo visible-mente en la labor de sus colegas españoles. La presencia de figuras extranjeras en nuestro país (además de franceses, diversos ingleses y alemanes) constituye el preludio de una intervención más amplia y sostenida en la segunda mitad de siglo, y posteriormente.

Fue en este estado de cosas en el que se encuadra la aparición de la figura de Juan Vilanova y Piera.

Cuando nació Vilanova (1821), la Geología española, todavía en mantillas, estaba pasando por una crisis profunda, la de la época fernandina, de la que no

se levantó sino hasta los inicios de los años 30, con los primeros trabajos impulsados por la Dirección General de Minas. La vida de nuestro personaje discurrió por lo tanto de manera paralela a la reanudación de las actividades geológicas en España y a su desarrollo a lo largo del siglo. Si bien él accedió tempranamente a una plaza en la Universidad, donde pudo llevar a cabo una docencia independiente, su colaboración con la obra de la Comisión del Mapa Geológico (por lo menos en su primera época) viene a hacer de él una especie de figura-puente entre los dos focos principales de actividad en este campo que existieron en nuestro país durante la segunda mitad del siglo XIX.

Tras unos años de estancia en París ampliando estudios y de sus recorridos por diversos países de Europa, Vilanova fue nombrado sin oposición catedrático de Geología de la Universidad de Madrid en 1852, debido a los méritos que concurrían en su persona; ya que poco antes había conseguido la de Historia Natural de la Universidad de Oviedo, a la que renunció para realizar su periplo por Europa. Más tarde fue el primer catedrático de Universidad titular de Paleontología, cuando al escindir-se en dos la cátedra que poseía, la de Geología y Paleontología, mantuvo esta última, que siguió ostentando hasta su jubilación académica.

En realidad hacía poco tiempo que las disciplinas de las Ciencias de la Tierra se habían introducido en la Universidad. Si tradicionalmente se cursaban las enseñanzas de Mineralogía en las escuelas de Farmacia (más tarde, Facultades), la docencia de la Geología no estaba contemplada antes de 1845, o si acaso figuraba tan solo como un apéndice de aquélla. En esa fecha, con el Plan Pidal se introducía la Geología, pero únicamente como materia de doctorado en Ciencias. Como se ha indicado anteriormente, en la época no existía todavía ninguna titulación académica relacionada con la Geología, que no hizo su aparición sino hasta 1857, cuando la Ley Moyano estableció la carrera de Ciencias Naturales, en cuya licenciatura figuraba como asignatura la Mineralogía, mientras la Geología y la Paleontología eran disciplinas propias del doctorado. Todo ello, exclusivamente para la Universidad de Madrid, la única que podía disponer por aquel entonces de una sección de Ciencias Naturales, cuyas enseñanzas se impartían en el Museo de Ciencias donde ya existía una tradición de docencia mineralógica desde la época de Cristino Herrgen y la de Donato García, con el cual, como ayudante, había trabajado antes Vilanova.

Junto con nuestro personaje, en la Universidad madrileña estaba Antonio Orio, profesor de Mineralogía, y a partir de 1873, cuando se dividió la cátedra de Vilanova, José María Solano, marqués del Socorro, como catedrático de Geología. Durante los últimos años de vida académica de Vilanova, se incorporó además al claustro Francisco Quiroga como catedrático de Cristalografía (fue el primer titular de la misma), muerto prematuramente seis años después de haberse posesionado de ella. Estas fueron las primeras figuras con que contó la Geología en la Universidad de Madrid. De ellas, las únicas personalidades que han sobrevivido científicamente fueron Vilanova y Quiroga, en época anterior a la llegada de Salvador Calderón, procedente de la Universidad

de Sevilla, que inicia “filogenéticamente” lo que ha sido la moderna escuela de Geología de la Universidad de Madrid.²

En la época en que Vilanova empezó su vida como catedrático, la Universidad española había experimentado notables cambios respecto a lo que había sido en el siglo anterior, cuando reinaba una total impermeabilidad hacia los avances científicos que se iban produciendo. El siglo liberal había transformado la estructura de la Universidad, inspirada en el modelo napoleónico implantado en el país vecino. Pero quizá los cambios eran más formales que de fondo. Los profesores habían pasado a ser funcionarios del Estado, sujetos a rígidas ordenanzas relativas al protocolo y a la manera de conducir la docencia, pero no se contemplaba en ellas la posibilidad de llevar a cabo la investigación, que de este modo permanecía ausente de la Universidad,³ donde solo empezó a manifestarse a partir del último tercio de siglo, y no como obligación sino como actividad voluntarista de contados profesores. La Universidad venía a actuar tan solo como correa de transmisión de conocimientos, con muy escasa preocupación creativa. De hecho, la investigación, para los pocos con inquietudes en esta esfera, se daba a conocer en círculos e instituciones ajenas a la Universidad, y por lo que se refiere a las Ciencias Naturales, tuvo que surgir en 1871 la Sociedad Española de Historia Natural, para que el país pudiera enterarse a través de las páginas de sus *Anales*, que algunos profesores de la Universidad incluían entre sus actividades la de dedicarse a la investigación científica.

Si la producción por parte del profesorado había sido más bien escasa (y para algunos lo siguió siendo durante mucho tiempo), no lo era tanto la de manuales y de textos, con los que mantener una imagen de prestigio. En varios casos, no obstante, no se trataba sino de simples adaptaciones de obras de autores extranjeros a las necesidades de la cátedra. Es en estas obras donde suele reflejarse el pensamiento de su autor, con el consiguiente revuelo cuando su ideología se manifestaba en oposición frente a las ideas dominantes, como sucedió cuando tuvo lugar la agria polémica desencadenada a propósito del darwinismo y el fenómeno de la evolución. Las ideas evolucionistas y su difusión, junto con la actitud de determinados profesores universitarios, provocaron la famosa circular del Marqués de Orovio (1875), ministro de Fomento en el primer gobierno de la Restauración, que imponía a los Rectores una estricta vigilancia sobre el tipo de docencia que impartía el profesorado, con el objeto de evitar eventuales ataques al dogma católico y a las instituciones del Estado; en términos de su autor, “para preservar a la ciencia del vértigo revolucionario”. La negativa a acatar lo dispuesto, en defensa de la libertad de cáte-

² Ordóñez, S. (1992), “La escuela de Geología de Madrid”. *III Congr. Geol. de España. Simposios*, I, 566-578. Salamanca.

³ “La Universidad de aquellos años no investiga. Por tradición no acostumbra, ya que en los viejos establecimientos del antiguo régimen no existen cauces ni estímulos que fueren hacia ello...” (Peset, M. y Peset, J. L., 1974, *La Universidad española (siglos XVIII y XIX)*. *Despotismo ilustrado y revolución liberal*. Taurus ediciones. Madrid.

dra, provo-có la separación del servicio a varios profesores, entre los cuales, diversos naturalistas como Augusto González de Linares y Laureano Calderón, de la Universidad de Santiago, y Salvador Calderón, por aquel entonces profesor del Instituto de Las Palmas. Parece que el rector de la Universidad de Madrid se negó a comunicar la circular a los miembros del claustro, pero aun así, algunos de sus miembros (comenzando por Francisco Giner de los Ríos, catedrático de Filosofía del Derecho) fueron asimismo sancionados. De todos modos la postura de Vilanova no estaba en la línea de los naturalistas citados. Su opinión, manifestada públicamente, era más bien ecléctica, con una crítica muy matizada respecto de varios puntos de las ideas darwinistas.⁴

Esa imagen del profesor universitario viviendo al margen de cualquier inquietud relacionada con la experiencia científica, no es la que correspondía ciertamente a Vilanova. Antes de acceder a su cátedra, nuestro hombre estuvo pensionado durante cuatro años en París y en otros centros europeos donde pudo formarse científicamente al lado de las importantes figuras de la época en el campo geológico y paleontológico. Y su contacto con el exterior se mantuvo a lo largo de toda su vida, asistiendo a congresos y a reuniones internacionales, y hasta parece que es a él a quien se debe la iniciativa en 1867 de proponer la periódica celebración de los Congresos Geológicos Internacionales.⁵ Resulta evidente pues que una figura como la suya, llena de inquietudes y de gran entusiasmo, debía contrastar con la frecuentemente apática postura de tantos profesores de dudosa vocación como poblaban la universidad española de su tiempo.⁶

Si la Universidad fue donde Vilanova pudo manifestar su personalidad como hombre de ciencia, su aportación geológica la realizó especialmente en un escenario distinto: el que habían creado la Comisión del Mapa y la Junta General de Estadística.

Como hemos indicado anteriormente, la Comisión del Mapa había sido establecida en 1849. El trabajo de sus miembros se llevaba a cabo a base de actuaciones independientes, una para cada provincia. Cada mapa provincial venía acompañado de la correspondiente memoria descriptiva, en ocasiones bastante extensa. El contenido que inicialmente se preveía para estas memorias era tan considerable y disparatado (ya que sobre lo propiamente geológico, debía contener además información geográfica, meteorológica, botánica y zo-

⁴ Léase a este respecto para mayor información el artículo de L.- Sequeiros, "Impacto del darwinismo en la Paleontología española: Juan Vilanova y Piera (1821-1893)", publicado en las *Actas del II Congreso de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias*, I (1982), 523-538. Y la extensa y excelente "Biografía de Juan Vilanova y Piera" de R. Gozalo, contenida en el volumen *Homenaje a Juan Vilanova y Piera* editado en Valencia con motivo del centenario de su fallecimiento (1993).

⁵ Vía, L. (1980), "Participación española en la génesis de los Congresos Geológicos Internacionales y en la celebración del Congreso Geológico de París". *Bol. Geol. y Minero*, 91, 5, 675-696. Madrid.

⁶ Sobre el pensamiento científico de Vilanova y su posición frente a los debates que animaron el panorama geológico y arqueológico de su tiempo, además del mencionado sobre el darwinismo (catastrofismo frente a actualismo, polémica sobre las pinturas rupestres, etc.), consúltese la citada obra de Gozalo (1993).

ológica), que su cumplimiento debió ser una de las causas que ocasionaron la lentitud de su ejecución, y que seguramente influyeron en la desaparición de la propia Comisión en 1859. Sus miembros fueron absorbidos por un nuevo organismo, la Junta General de Estadística, donde integraron una brigada geológica. A pesar de ello, la labor que se había efectuado era realmente estimable, teniendo en cuenta lo reducido del personal geológico disponible, si bien es cierto que en la Comisión habían figurado algunas de las más relevantes personalidades del cuerpo de Minas como Casiano de Prado, Guillermo Schulz, Amalio Maestre, etc. Prácticamente se había conseguido obtener la cartografía completa de cinco provincias (Madrid, Segovia, Valladolid, Palencia y Asturias) y estaban avanzados los trabajos de unas pocas más. Y a pesar de lo magro de la asignación presupuestaria, todavía llegó a realizarse, atendiendo a lo dispuesto en el decreto fundacional, un extenso estudio entomológico de la provincia de Madrid, a cargo de Mariano de la Paz Graells.

Anualmente la Comisión publicaba una memoria de lo realizado por las diversas secciones. En la de 1855 (publicada tres años más tarde) se indica que Vilanova, catedrático de la Universidad, colabora como Vocal en el estudio geológico de las provincias de Castellón y Valencia (con el ingeniero Federico Botella para la de Castellón) y se incluye una pequeña memoria del propio Vilanova sobre las investigaciones llevadas a cabo. Los trabajos de campo de aquel año habían transcurrido con algunas dificultades; basta recordar que parte del territorio recorrido estaba infestado en aquellos momentos por la epidemia del cólera.

Durante los diez años que actuó la Junta General de Estadística, la brigada geológica que funcionaba en su seno continuó la labor de la disuelta Comisión. Aunque sus componentes trabajaron con el mismo entusiasmo que anteriormente, la escasez de créditos y la propia organización de la Junta hicieron estériles los esfuerzos realizados, y los únicos resultados prácticos de los nueve años que duró su funcionamiento como organismo sustituto de la extinta Comisión, fueron la edición de cuatro de las memorias provinciales que permanecían inéditas. Una de ellas era la memoria (y el mapa) de la provincia de Teruel (1863), a cargo de Juan Vilanova.⁷ Es esta la única memoria suya de cuantas preparó por encargo de la Comisión, que fue publicada a expensas de la Junta. La de Castellón la había publicado la Academia de Ciencias de Madrid en 1859 que además la había premiado y la de Valencia que primero publicó por partes en el *Boletín de la Sociedad Geográfica de Madrid*, entre 1881 y 1884, y se reeditó en forma de libro en 1893, poco después de su fallecimiento. Una cuarta memoria, correspondiente a la provincia de Alicante, no llegó a terminarla.⁸

⁷ Sobre la fecha real de la publicación de esta memoria en 1870, véase Gozalo, *op. cit.*, pág. 29, nota infrapaginal.

⁸ Quiroga, F. (1893), "El profesor D. Juan Vilanova y Piera". *Actas Soc. Esp. Hist. Nat.*, 22, 132-137.

En su intento de diversificación de las actividades de la Junta y de darles un aire más aplicado, se creó en su seno una Comisión para el estudio de las cuencas carboníferas en 1863, con resultados escasos, y una Comisión permanente de Geología industrial en 1865, que ni siquiera llegó a funcionar. En 1868, carentes de presupuesto las actividades geológicas de la Junta, ésta acabó disolviéndose, con lo que se abrió un intervalo de incertidumbre para la obra del mapa, hasta la creación en 1870 de un nuevo organismo, con una denominación prácticamente igual a la del que había constituido el punto de partida de las actividades geológicas confiadas al cuerpo de Minas: la Comisión del Mapa Geológico de España. Esta re-creación tuvo lugar durante los meses de la primera República, pero de nuevo la falta de créditos estuvo a punto de dar al traste con la nueva Comisión. La carencia de recursos era tan grande y la abnegación de sus miembros tan notoria, que uno de ellos, Joaquín Gonzalo y Tarín, llegó a publicar a sus expensas los trabajos que le habían encomendado (el estudio de la provincia de Huelva).

Esta situación cambió por fin a partir de 1873, cuando la dirección de la nueva Comisión recayó providencialmente en la persona de Manuel Fernández de Castro, hombre de un extraordinario empuje y de grandes dotes de organizador, que en menos de 16 años consiguió dar remate a la obra de realización del Mapa. En 19 volúmenes de las Memorias de la Comisión y en varios de un Boletín iniciado en 1874, fueron apareciendo prácticamente las descripciones provinciales restantes (que eran la mayoría) acompañadas de los correspondientes mapas a escala 1:400.000. Fue esa la época dorada del organismo responsable del mapa. Si hay que apreciar en Manuel Fernández de Castro el papel de gran motor de la obra, ha de tenerse en cuenta además la coincidencia temporal de figuras de gran talla, entre quienes la llevaron a cabo, como Lucas Mallada, Daniel de Cortázar, Justo Egozcue, Joaquín Gonzalo y Tarín, Luis Mariano Vidal, Ramón Adán de Yarza y un largo etcétera. En 1889, prácticamente cartografiado todo el territorio nacional, se ensamblaron los distintos mapas y se obtuvo por vez primera una imagen geológica válida de la Península a escala 1:400.000, editada en 16 hojas. Se había alcanzado el todo a través de las partes, según la idea del ministro Bravo Murillo en el preámbulo del decreto de 1849, de creación de la Comisión primitiva. La obra, que supone la culminación de los esfuerzos realizados durante cuarenta años, requería una descripción completa, que llevó a cabo con eficiencia y honestidad Lucas Mallada en su "Explicación del Mapa Geológico", compilando lo recogido en las memorias provinciales, improba labor que ocupó una serie de siete volúmenes, aparecida entre 1895 y 1911.

Pero no era éste el primer mapa geológico de España. Ya en 1851, Ezquerro del Bayo había dado a conocer un primer bosquejo de la constitución geológica de la Península, y en 1864, Amalio Maestre, valiéndose de la información inédita que obraba en los archivos de la Comisión y con datos propios, publicó un mapa geológico a escala 1:2.000.000. Curiosamente coincidió en el mismo año con otro mapa del país, a una escala menor (1:1.500.000), preparado por

Edouard de Verneuil, el investigador francés que había explorado con tanta minuciosidad gran parte del territorio español. En franca competencia con el de Maestre, ambos mapas aparecieron casi simultáneamente. En el de Verneuil, que reflejaba la larga labor realizada por él personalmente, se hacía constar sin embargo que para su realización había contado también con datos suministrados por sus colegas españoles, entre los cuales figuraba el nombre de Vilanova.

En la obra del gran mapa de la Comisión había participado pues nuestro autor, que mantuvo una buena relación con los ingenieros de la primera época. En especial con algunas de sus figuras más notables, como Casiano de Prado y Federico Botella, entre otros. Esta relación parece que se deterioró más adelante, cuando se organizó la nueva Comisión, en cuyas actividades ya no participó Vilanova. A este respecto, Leandro Sequeiros ha destacado significativamente la polémica suscitada entre Vilanova y Justo Egozcue, miembro de la Comisión, sobre temas paleontológicos.⁹ También tuvo importancia la relación de Vilanova con Verneuil, especialmente a causa de haber trabajado ambos en los mismos sectores del Mesozoico de la provincia de Teruel. La consideración mutua que se profesaban queda reflejada en expresiones que constan en sus publicaciones.

Quedaría incompleto el panorama de la Geología en la España de la segunda mitad del siglo XIX sin mencionar siquiera brevemente otras entidades o instituciones, a través de las cuales se efectuaron aportaciones más o menos importantes al conocimiento geológico del país. Conviene citar entre ellas a la Institución Libre de la Enseñanza, a la Sociedad Española de Historia Natural, a las Academias de Ciencias y al Seminario Conciliar de Barcelona.

La Institución Libre de la Enseñanza nació como alternativa a la docencia universitaria, con motivo de los penosos incidentes promovidos por la desgraciada circular del ministro Orovio en 1875. La imposición oficial de determinados principios al profesorado universitario, vulneraba gravemente la independencia de la enseñanza, y por ello había organizado la insumisión de varios profesores que fueron separados del servicio, y parte de ellos fueron desterrados. Uno de esos era Francisco Giner de los Ríos, el gran propagador del krausismo en España, que fue a parar a Cádiz, y allí trabó contacto con José Macpherson, geólogo de formación autodirigida, con el que mantuvo buena amistad. De esta relación surgió en 1876 la Institución Libre de la Enseñanza, de la que formaron parte algunos de los geólogos expulsados, como los hermanos Calderón, González de Linares y, naturalmente, Macpherson. La labor pedagógica de la Institución, inspirada en principios liberales, fue realmente extraordinaria y, habida cuenta de la participación de diversos geólogos en la misma, tuvo una real influencia en la formación intelectual de los naturalistas

⁹ Sequeiros, L. (1991), "Dos paradigmas paleontológicos en la ciencia española del siglo XIX. El enfrentamiento entre Egozcue y Juan Vilanova y Piera". *Actas del V Congreso de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y de las Técnicas*, II, 929-942.

de la época. Algunos de ellos, como Salvador Calderón, Quiroga y más tarde Eduardo Hernández Pacheco, pudieron difundir su espíritu al conseguir sendas cátedras en la universidad madrileña. Varias creaciones de la época, como la Sociedad Española de Historia Natural, estuvieron influidas por el espíritu de la Institución, así como ya en pleno siglo xx lo fue la Junta de Ampliación de Estudios, y a otro nivel la obra pedagógica de los Institutos-Escuela.

La gran figura de la Institución en el campo geológico fue Macpherson, el cual desde su mítico laboratorio particular (él que no tuvo plaza alguna en la Universidad lo había puesto generosamente a disposición de los universitarios para proseguir y ampliar sus estudios) introdujo las investigaciones petrográficas y las ideas de tectónica general en el panorama de la Geología española. Aunque no creemos que la Institución llegara a influir en el pensamiento de Vilanova (cuando surgió la Institución él tenía 55 años, casi un anciano para la época), sí mantuvo relaciones cordiales con Macpherson, como las tenían con éste en general todos los profesores de Ciencias Naturales de la universidad madrileña.

La Sociedad Española de Historia Natural nació en 1871 de una iniciativa privada, como entidad dedicada a fomentar el cultivo de las Ciencias Naturales. Los fundadores, en número de 14 que venían reuniéndose periódicamente en amigable tertulia, decidieron constituirse formalmente en Sociedad, desde la que dar a conocer los trabajos que cada cual realizaba por su cuenta. En el grupo fundacional estaba Vilanova; participó ya personalmente en la primera sesión científica que se celebró, y esta participación se mantuvo de manera constante hasta el fin de sus días. Él fue uno de sus miembros más asiduos a las sesiones de la Sociedad y llegó incluso a ser presidente de la misma en 1878. El número de socios que formaban parte de la entidad creció rápidamente y al año de haberse constituido eran ya 240. Su popularidad era considerable y a ella se afiliaron, no solo profesionales y aficionados, sino también personalidades de materias más o menos afines. Desde un principio se pensó en crear un órgano de expresión que contuviese las comunicaciones escritas (y referencia puntual de las verbales) que a las sesiones presentaban los socios. Así nacieron los *Anales de la Sociedad* a partir del mismo 1871, con diez entregas anuales, que a partir de 1901 se transformaron en un *Boletín* periódico con la adición de fascículos de memorias para trabajos extensos, sin periodicidad fija. Con ello se cubría uno de los objetivos fundacionales de la entidad y se daba paso a la canalización de las inquietudes investigadoras de sus socios, entre los cuales, los universitarios carecían de órganos adecuados en sus respectivas universidades.

El ejemplo de la Sociedad cundió, y a imitación suya, si bien en un plan más modesto surgieron, tras pasados los umbrales del nuevo siglo, la Institución Catalana d'Història Natural en Barcelona y la Sociedad Aragonesa de Ciencias Naturales en Zaragoza.

La Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, de Madrid, fue creada en 1847, por Real Decreto preparado por el ministro Roca de Togores. El primer presidente fue Antonio Zarco del Valle. Desde su origen contó entre sus miembros con varios geólogos, y el volumen inicial de las publicaciones que había emprendido la Academia, se abrió precisamente con el primer intento de síntesis geológica del territorio español (en una época en que los datos eran todavía escasos), original de Joaquín Ezquerro del Bayo. En realidad la Academia no ha de ser considerada propiamente un centro de investigación. Ni ha organizado como la de París, por ejemplo, sesiones con periodicidad semanal, donde presentar las primicias de la investigación desarrollada por los académicos o por personas avaladas por ellos. Las publicaciones de la Academia fueron durante el siglo XIX volúmenes de memorias donde se r e c o g í a n estudios diversos que, por su extensión, difícilmente podían tener cabida en otros lugares. O bien discursos o disquisiciones referidos a aspectos de las materias cultivadas por los académicos. Un interés particular poseen los discursos pronunciados en la recepción de los nuevos académicos, que ordinariamente reflejan el ideario o la visión científica de los personajes correspondientes. Vilanova fue elegido académico de la de Ciencias en 1875 y pronunció un discurso sobre “De la importancia y altísima significación de los estudios paleontológicos, en todos conceptos considerados”. Pero sus relaciones con la Academia se habían iniciado desde mucho antes, cuando en 1858 le fue premiada, y a continuación publicada, su memoria geológica sobre la provincia de Castellón. La otra gran Academia de Ciencias fue la llamada de Ciencias y Artes de Barcelona, creada casi un siglo antes y no por vía oficial. Su trayectoria tuvo aspectos distintos respecto a la de Madrid. Renacida tras la suspensión temporal a la que la sometió el gobierno de Fernando VII, mantuvo en ciertos momentos, al igual que durante el siglo XVIII, una actividad docente en el campo geológico, en la que destacaron figuras como las de José Antonio Llobet y Agustín Yáñez. Pero cuando la aportación científica de esta Academia se hizo especialmente notable, fue durante el último cuarto de siglo, cuando publicó las memorias geológico-paleontológicas de Jaime Almera y de Luis Mariano Vidal.

Finalmente un centro insólito por su ubicación fue el Museo de Paleontología y Geognosia del Seminario Conciliar de Barcelona. Había sido creado en 1874 como instrumento para la docencia de la Historia Natural a los estudiantes del centro. Pero lo que inicialmente fue pensado tan solo como un órgano auxiliar de la enseñanza, pronto acabó siendo además un centro de investigación. Su fundador, el canónigo Jaime Almera, lo convirtió en un laboratorio de trabajos geológicos y paleontológicos. Su máxima expansión tuvo lugar cuando la Diputación Provincial de Barcelona le confió en 1885 la tarea de levantamiento del mapa geológico de la provincia, lo que comportó el ingreso en el museo de una considerable cantidad de material paleontológico y petrográfico. La inexistencia de una sección de Ciencias Naturales en la Uni-

versidad de Barcelona (que no se consiguió hasta 1910) hizo que el nuevo centro constituyese el núcleo aglutinante de la primera escuela barcelonesa de Geología. La relación personal de Almera con José Joaquín Landerer, con el que se inició en los trabajos de campo, y que éste a su vez fuese discípulo de Vilanova, vino a constituir un enlace directo de la naciente escuela del Seminario con la figura del geólogo valenciano. Vilanova y Almera sostuvieron buenas relaciones y ambos participaron con asiduidad (más que ningún otro geólogo español de su tiempo) en los Congresos Geológicos Internacionales y en las reuniones extraordinarias de la Sociedad Geológica de Francia, que para nosotros significaban por aquel entonces la gran apertura a Europa.

Estos fueron los escenarios en los que se desarrolló la actividad de la Geología española durante los tiempos de Vilanova. Desde los dos primeros, la Comisión del Mapa y la Universidad, de origen independiente uno de otro y con miras distintas, se había iniciado una trayectoria científica con resultados diversos.

La Comisión del Mapa, siguiendo una evolución irregular, con frecuentes interrupciones en su tarea y sufriendo continuamente dificultades económicas, logró no obstante dar fin a su cometido al conseguir la edición del mapa a escala 1:400.000, aunque ello hubiese supuesto cuarenta años de trabajos. Trabajos efectuados en un ambiente no siempre propicio, con el país sufriendo en parte las embestidas de las partidas carlistas, las acometidas periódicas de la epidemia del cólera o los últimos coletazos del bandolerismo por tierras andaluzas. Y políticamente, con un continuo desasosiego originado por el incesante tejer y destejer legislativo entre moderados y progresistas. Dos generaciones habían contribuido a la labor del Mapa, entre las que destacan figuras de gran talla, cuyo mérito en algunos casos quedó oscurecido a causa de las inevitables tareas administrativas con las que debían enfrentarse con demasiada frecuencia. Pero en definitiva, esta obra, con algunos claroscuros, representa seguramente la máxima realización científica en el campo de la Geología que se emprendió en la España del siglo XIX, una obra colectiva que no deja de admirarnos. Pero, ¿era realmente ciencia? En el caso que nos afecta se trataba de obtener una descripción geológica del conjunto del país y la confección de su mapa, sin que ello supusiese llegar a conclusiones interpretativas, que tampoco estaban demasiado en el espíritu de la época. Los ingenieros de la Comisión pretendían alcanzar de este modo un instrumento útil para poder abordar la prospección racional de los recursos del subsuelo. Evidentemente no era la gran ciencia, del mismo modo que tampoco lo es la preparación de catálogos completos de la fauna o la flora de un país. Pero es ciencia también, en la medida que ello representa los primeros pasos para llegar a alcanzar con otros métodos, superiores cotas de conocimiento. No sabemos si en la mente de los ingenieros subsistía la convicción de que hacían auténtica ciencia, o de si consideraban su labor como la rutinaria elaboración de informes, promovidos a instancias de la superioridad. Seguramente entre ellos hubo de todo, pero lo

cierto es que los resultados obtenidos han constituido una base firme sobre la que apoyar las diversas rutas emprendidas por la geología de nuestros días.

Otro fue el papel de la Universidad. Tras haber experimentado su gran transformación a principios de siglo, fue adaptándose de manera paulatina a las corrientes de la época. Pero durante mucho tiempo actuó tan solo como mera transmisora de conocimientos y solo más tarde inició la trayectoria creativa que lógicamente le correspondía. Por otra parte, los debates políticos e ideológicos que se producían fuera de las aulas sensibilizaban el ambiente universitario y la Universidad actuaba además como caja de resonancia de las inquietudes de la sociedad. La fundación de la Institución Libre de la Enseñanza por un lado, y el nacimiento de la Sociedad Española de Historia Natural, por otro, estimularon el espíritu creativo de los universitarios (en este caso de los naturalistas). En los albores de los años 70 se insinuó un cambio importante. Empezaba (con cierta timidez al principio) una cierta diversificación de los estudios geológicos, lo que dio origen a sus diversas ramas, desde la Petrografía a la Paleontología, siguiendo una ruta que es la que, con inevitables altibajos, nos ha conducido al momento actual. La investigación universitaria en la época de Vilanova obtuvo resultados solamente discretos, en parte porque no se había planteado objetivos claros, de tipo colectivo, como en cambio había hecho la Comisión del Mapa. El pensamiento creativo de la Universidad no llegó a expansionarse sino hasta más adelante. Pero se había iniciado ya entonces. Ya se sabe que es lentamente y en silencio como germinan las simientes.

No quisiera terminar sin volver nuevamente a Vilanova, que, en último término, es quien ha motivado el acto que estos días conmemoramos. En los ambientes que hemos mencionado es donde se desarrolló científicamente nuestro personaje. A pesar de lo polifacético de sus actividades y de su formación académica inicial como médico, Vilanova fue básicamente un geólogo, geólogo en sentido lato, interesado en los distintos aspectos de las Ciencias de la Tierra, sin olvidar los aplicados, especialmente a la agricultura, ni aquellas materias fronterizas de las Ciencias de la Vida, como la Paleontología. Sus contactos internacionales, iniciados en la época en que realizó estudios en París y ampliados con motivo de sus viajes por Europa y su asistencia a reuniones internacionales, hicieron de él quizá la figura del geólogo español más conocido alende nuestras fronteras. En sus años jóvenes invirtió sus mayores esfuerzos en trabajos de campo, con el levantamiento de la cartografía geológica de las provincias de Teruel, Castellón y Valencia. Más tarde, dedicó gran parte de su tiempo a la difusión de sus conocimientos geológicos y su aplicación práctica en libros, folletos, artículos y conferencias. Quiroga, discípulo suyo, le consideraba propagador infatigable y profesor eminente.

Vilanova fue pues una figura importante. Sin que pueda decirse que había caído en el olvido, sí que resultaba necesario valorar debidamente ahora sus

contribuciones científicas en los campos en que se desenvolvía. El centenario de su muerte ha constituido un buen pretexto para ello. Interpretándole como una personalidad destacada en su tiempo, por su aportación científica y por su afán difusor de los conocimientos geológicos, junto a los demás aspectos de su obra glosados en las conferencias anteriores, es justo que su ciudad natal y las instituciones afines a la temática desarrollada por él, hayan organizado estos actos en homenaje a su memoria. Vilanova es un punto de referencia de la ciencia española de su época. Por ello hago votos para que la ciudad de Valencia mantenga vivo el recuerdo de este su hijo ilustre, el geólogo Juan Vilanova y Piera.

JOSÉ MARÍA COLL COMÍN
Conseller de Agricultura y Pesca

SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS
DEL
CAMPO VALENCIANO



SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL CAMPO VALENCIANO

José María Coll Comín

Conseller de Agricultura y Pesca

1. INTRODUCCIÓN

ME es muy grato presentar el Programa Agroalimentario de la Comunidad Valenciana en la Real Sociedad Económica de Amigos del País, de la que tengo el honor de ser socio. Basta echar la vista atrás y recordar los objetivos por los que nació la Real Sociedad Económica de Amigos del País y sus primeras actuaciones en Valencia para comprender que posiblemente sea este el marco más adecuado para presentar un programa que básicamente pretende la modernización de nuestras estructuras agrarias.

Tras los procesos políticos de desarrollo autonómico y de integración en las Comunidades Europeas, el sector agroalimentario valenciano ha variado sustancialmente. La inmensa mayoría de las competencias en materia de política agroalimentaria han sido transferidas al ámbito autonómico. Por otra parte, el sector ya se encuentra plenamente integrado en el marco del Mercado Único Europeo, y afronta los nuevos retos que comportan la reforma de la PAC y la liberalización del comercio mundial derivada de los previsibles acuerdos del GATT.

A ello cabe añadir la desfavorable coyuntura económica internacional, que se ve agravada en nuestro caso por las carencias y particularidades de las economías española y valenciana.

Estas situaciones de encrucijada, que conllevan desasosiego e inseguridad, son momentos clave para tomar decisiones y establecer políticas –lo más ampliamente consensuadas que sea posible– que permitan afrontar el futuro con decisión y esperanza.

Por todo ello la Generalitat Valenciana, y en concreto la Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación (CAPA), ha diseñado el Programa Agroalimentario Valenciano 1994-2000, que armonizando los esfuerzos de la Administración y del sector privado, intentará optimizar el uso de los recursos disponibles para dar el impulso que el sector requiere. El objetivo es situar a éste al nivel de los países más avanzados de Europa, y ofrecer a sus gentes

condiciones de vida equiparables a las de otros sectores económicos.

El Programa Agroalimentario Valenciano se concibe pues como el instrumento de política agroalimentaria a desarrollar en el horizonte de los próximos seis años, incardinado en el PEV-3 (Programa Económico Valenciano 3) así como en el PDR (Plan de Desarrollo Regional); concuerda fielmente con el programa del partido que gobierna la Generalitat Valenciana (PSPV-PSOE); y su ejecución pretende ser llevada a cabo en completa coordinación con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Los principios básicos en que se apoya son los siguientes:

A) La convicción de que el agricultor, el ganadero y el pescador deben ser apoyados y protegidos por el resto de la sociedad en su propio interés. Ellos serán los garantes de la alimentación, así como de la conservación del medio natural, tal y como se reconoce en la reforma de la PAC.

De ambos factores –alimentación y conservación del medio– depende en primera instancia el futuro de nuestra sociedad.

B) Dicho apoyo y protección deben concretarse en políticas que optimicen los recursos disponibles, y que sitúen nuestras producciones al nivel de Competitividad que requiere el grado de internacionalización de la economía en que nos hallamos.

En aquellas áreas que por sus desfavorables condiciones naturales no es posible una agricultura competitiva, el objetivo será propiciar un grado de Desarrollo Rural que asegure un nivel de rentas digno e impida el despoblamiento.

C) Dado que los grandes ciclos de la Naturaleza tienen horizontes más dilatados que los programas económicos, el PAV que proponemos debe estar sometido en todo punto, a las condiciones que impone el Desarrollo Sostenible de manera que quede asegurado el mejor legado posible a las futuras generaciones.

D) El Programa Agroalimentario Valenciano no se plantea desde una actitud dirigista y/o modelizadora, sino como el marco de actuación e instrumentación de los deseos manifestados por sus inspiradores, entre los que hay gentes de la Administración, de la Universidad y del sector privado.

Estas bases pretenden servir de germen a un consenso entre todas las partes con intereses en el sector, representadas por organizaciones de todo tipo (profesionales, económicas, sindicales, políticas, etc.).

El PAV se articula a través de cuatro grandes ejes (competitividad, desarrollo sostenible del medio rural, capacitación y rejuvenecimiento, y vertebración social) y se concreta en una serie de programas de carácter horizontal, cada uno de los cuales se adapta a los diferentes subsectores de la economía agroalimentaria valenciana.

2. DIAGNÓSTICO

1. La diversidad del medio físico de la Comunidad Valenciana ha origina-

do diferentes tipos de agricultura: regadíos litorales, secano consolidado y agricultura de montaña. En la franja costera y en parte de las comarcas prelitorales, el clima, con unas temperaturas benignas y una elevada luminosidad e insolación, el relieve, escasamente accidentado, y los suelos, aluviales y profundamente transformados por la acción del hombre, ofrecen un marco adecuado para la producción agrícola, en condiciones de alta productividad.

2. Sin embargo, los condicionamientos naturales son en conjunto más hostiles que favorables al desarrollo de la actividad agraria y sólo la acción del hombre los ha podido transformar. El factor más limitante es la escasez de recursos hídricos y la irregularidad del régimen de lluvias. Sus consecuencias se ven acentuadas por la deforestación de las laderas de las montañas, tanto a causa del abandono de zonas marginales como por los incendios, de forma que la erosión del suelo, el aterramiento de los embalses y la pérdida de agua por escorrentía acrecientan el riesgo de desertificación, fenómeno muy acusado en algunas zonas de la Comunidad.

3. Entre las DEFICIENCIAS ESTRUCTURALES básicas de la agricultura valenciana, destacan el minifundismo de las explotaciones y el alto grado de parcelación, que imprimen una fuerte dosis de anticompetitividad tanto en la fase productiva como en las de distribución e industrialización. Esta atomización de la estructura del patrimonio agrario no ha mejorado en los últimos años, pese a las diferentes medidas de política agraria que lo han intentado. La concentración parcelaria o la adquisición de nuevas parcelas por jóvenes agricultores se han visto enormemente dificultadas por el elevado precio del factor tierra, el apego social a la misma y el coste fiscal que las transacciones conllevan, así como por la dificultad de insertar dichas políticas en las peculiaridades de la agricultura valenciana.

4. Consecuencia de la escasa dimensión de las explotaciones, se ha generalizado excesivamente la práctica de la Agricultura a Tiempo Parcial, como mecanismo para completar las rentas. Este fenómeno, quizás positivo en niveles moderados e incluso necesario en el caso de la agricultura de montaña, impide alcanzar el adecuado nivel profesional y dificulta la reestructuración de las explotaciones.

En contrapartida, la Agricultura a Tiempo Parcial ha permitido una cierta racionalización de la actividad agraria, mediante la externalización de algunas tareas productivas realizadas por empresas de servicios; empresas que, si alcanzan un nivel tecnológico adecuado, son un elemento decisivo para la obtención de economías de escala sin alterar el tamaño de las explotaciones.

5. La agricultura valenciana de regadío es intensiva en el uso de inputs, en particular de mano de obra asalariada, lo que, agravado por las dificultades de mecanización, comporta unos costes elevados que presionan a la baja sobre los márgenes de explotación.

6. Se da por otra parte un importante grado de envejecimiento de la población activa agraria y un escaso interés de los jóvenes por incorporarse a una empresa agraria de escasa dimensión. Este fenómeno se agrava al disponer los jóvenes de una formación profesional limitada, frecuentemente, a la mera

experiencia práctica o heredada.

Como contrapartida, cabe mencionar que el agricultor valenciano ha actuado con cierto dinamismo, como lo prueban las sustituciones históricas de cultivo, el proceso continuo de adopción de nuevas variedades y la incorporación, aún de forma restringida, de tecnología (fertirrigación, control de plagas, fitoreguladores, plásticos, etc.).

7. El uso poco eficiente del agua en los regadíos tradicionales y la sobreexplotación de las capas subsuperficiales, con el consiguiente aumento del coste, y los negativos efectos de la intrusión marina y de la salinización agravan el problema de la escasez de recursos hídricos.

A ello hay que añadir la pérdida de calidad del agua por contaminación de los acuíferos, como efecto del abuso de fertilizantes y pesticidas y del inadecuado destino que se da a los residuos de la ganadería intensiva y de la industria.

A pesar de ello, la experiencia secular en el manejo del agua y la existencia de una infraestructura hidrológica y de regadíos sientan las bases para afrontar el desarrollo de una nueva cultura del agua en la agricultura valenciana.

8. En el PROCESO TÉCNICO-PRODUCTIVO, como rasgos definitorios del sector agrario valenciano hay que señalar, en primer lugar, una capitalización relativamente baja de las explotaciones, agravada por el endeudamiento del sector y acompañada por un insuficiente nivel tecnológico. La fragmentación de las explotaciones obliga a realizar un uso intensivo de los factores de producción, con el fin de maximizar la utilización del factor tierra.

En la Comunidad Valenciana la capitalización del campo se ha efectuado a través de la progresiva transformación del secano en regadío; a un nivel muy inferior han quedado las inversiones en ganadería, mecanización y construcción de instalaciones. Las obras de transformación, costosas y difíciles de amortizar, se emprenden, sobre todo en cítricos, con capital no siempre procedente del sector, y con excesiva frecuencia, su ejecución conlleva un fuerte impacto ambiental.

9. En determinadas zonas, el monocultivo, además de hacer más vulnerable el sector, propicia las condiciones biológicas favorables para la expansión de las afecciones fitosanitarias. La lucha química contribuye a elevar los costes y crea problemas comerciales de residuos de plaguicidas.

10. El desconocimiento de la capacidad productiva real, por falta de inventarios actualizados de producciones, así como de comercialización y de precios diarios impiden la transparencia de los mercados.

11. En muchos cultivos (frutales, ornamentales...), el material vegetal adolece de falta de caracterización y mejora, y de una insuficiente potenciación del material autóctono que se traduce en erosión genética y en dependencia de la tecnología exterior en materia de semillas y de material de multiplicación. De todas formas, en algunos casos (cítricos, fresas, nísperos...) se han conseguido logros importantes en la obtención de variedades.

12. En el secano consistente, los problemas de excedentes (vino) o de cul-

tivo y comercialización (almendro) plantean otro reto. Sin embargo, en algunas de esas comarcas, las transformaciones en regadío no siempre han dado el resultado esperado; a menudo han propiciado una ubicación inadecuada de los cultivos, como ha sucedido en sustituciones de cultivos de secano, caso del almendro, localizado frecuentemente en zonas con alto riesgo de heladas. Bien es cierto que la posibilidad de aplicar riegos de apoyo ha significado una mejora de la productividad y el incremento de rentas.

13. Entre otros factores, las malas comunicaciones contribuyen al aislamiento y marginación de las áreas de montaña, que padecen un fuerte despoblamiento. La creciente demanda de productos turísticos diferenciados (paisaje, cultura, caza, senderismo, gastronomía, etc.), así como las medidas derivadas de la reforma de la PAC, con la introducción de ayudas por superficie de cultivos herbáceos –en lugar de ayudas al producto– y la política de reforestación abren unas vías para lograr unos ingresos estables en las explotaciones de estos secanos, con independencia de los factores aleatorios como el clima, los precios, los mercados, etc.

14. Aunque el nivel investigador alcanzado en algunos campos, como la citricultura, es innegablemente alto, en general la investigación agraria es relativamente escasa y dispersa y la transferencia de tecnología tiene un alcance reducido.

15. En relación a la industria agroalimentaria, se detecta una clara segmentación entre unas pocas grandes empresas transnacionales y el entramado de las pequeñas industrias tradicionales, que generalmente adolecen de bajo nivel tecnológico.

Las producciones industriales y artesanales tradicionales (turrón, confitería, licores, horchata, helados, etc.) junto con las innovadoras (zumos de cítricos refrigerados, esencias y perfumes, repostería tradicional, etc.) ofrecen una potencialidad nada desdeñable.

En la Comunidad Valenciana, el desarrollo de un sector agroindustrial potente ha venido coartado por la especialización de las producciones hacia el consumo en fresco. Sin embargo, la industrialización de una parte significativa de la producción agraria permitiría una mejor calidad de la oferta en fresco, reduciría los excedentes, diversificaría la oferta, abriría la posibilidad de ordenar las producciones y se amoldaría más a los patrones de consumo actuales.

16. En LA VERTIENTE DE LA COMERCIALIZACIÓN, la atomización de la oferta es un obstáculo para la defensa del precio percibido por el agricultor. Además, la escasa participación del productor en el valor añadido generado a lo largo del proceso agroalimentario, con una clara falta de integración de los niveles productivo, comercial e industrial, redundando en unos niveles de renta insatisfactorios. Se añade a ello el continuo crecimiento de la oferta frente a una demanda estabilizada, desequilibrio acentuado por la concentración estacional. Todo esto se traduce en un estancamiento o disminución de los precios percibidos por los agricultores.

17. La oferta de productos agrarios valencianos se resiente de una falta de

diversificación, de normalización, de promoción y de ajuste a los cambios en las pautas de consumo. No obstante, el consumidor identifica algunos productos con la Comunidad Valenciana (cítricos, turrón, arroz...).

18. Una comercialización que sea remuneradora en sus justos términos ha de afrontar el aumento de la competencia interior y exterior, la debilidad de la integración entre el sector productor y el comercial, el minifundismo del sector exportador, el régimen de consignación para una parte importante de las exportaciones frutícolas, y el sistema de pago de las grandes superficies y cadenas comerciales; todo ello desplaza sobre el agricultor los costes financieros.

No se deben olvidar las ventajas del sector comercial agrario valenciano concretadas entre otras en una renta de situación más favorable que los países competidores. Sin embargo, los mercados interiores no se han explorado suficientemente (el caso del vino valenciano es paradigmático), al tiempo que existe la posibilidad de abrir otros nuevos, tanto en los futuros miembros de la UE como en Europa del este y del centro, y por supuesto de mejorar la presencia en algunos países comunitarios. La actividad comercial valenciana goza de una larga experiencia y cuenta con una infraestructura de almacenes de manipulación hortofrutícola y una red comercial consolidada. La reciente creación de una interprofesional en el subsector cítrico, y la paulatina formación de consorcios comerciales, permiten abrigar esperanzas acerca de una progresiva ganancia de eficacia en la comercialización agraria valenciana, que habrá de pasar ineludiblemente por un proceso de concentración de la oferta, de organización y de mejora de la distribución, en la que sería deseable una mayor participación del agricultor en el valor añadido que en tales procesos se genera.

19. La disgregación y el localismo dominan el sector cooperativo, aunque se ha emprendido un innegable esfuerzo de concentración y reducción de costes, como lo prueba la creación de cooperativas de segundo grado en distintos subsectores agrarios.

El cooperativismo agrario valenciano ocupa el primer lugar del cooperativismo español (más de 350.000 socios, según datos de FECOAV), y puede ser la pieza clave para acometer la modernización del campo. Sin embargo, su elevado grado de atomización (más de 500 cooperativas de primer grado, con más de mil secciones, sin incluir las de crédito) y su escaso nivel de agregación (tan sólo 22 cooperativas de segundo grado y escasísimo número de socios) han generado efectos indeseables, como el localismo, el sobredimensionamiento y la escasa preparación profesional de muchos de sus rectores, el bajo nivel de industrialización y nula participación en el sector de distribución. Ello se agrava en numerosas ocasiones con el excesivo nivel de endeudamiento, que en algunos casos hace peligrar su supervivencia.

En otros casos, los menos, se ha afrontado con firmeza esta situación, y se alcanzando logros impensables hace apenas unos años.

La necesidad de sanear el sector y acometer su modernización es imperiosa, tanto en la agricultura competitiva como en la agricultura de las zonas

desfavorecidas.

20. En relación a la vertebración del campo, el nivel de afiliación a las organizaciones profesionales agrarias es aun muy reducido y, en consecuencia, su grado de representatividad está poco definido. El nivel de desarrollo de las inter-profesionales es muy inferior al del resto de países comunitarios, y las federaciones empresariales a menudo no disponen de la estructura necesaria.

En el tema del agua, son numerosas las comunidades de regantes no adaptadas todavía a la legislación vigente y, con excesiva frecuencia, sus normas de funcionamiento se basan en tradiciones y costumbres obsoletas.

21. Por último, la integración plena en la CEE ofrece la ventaja de supresión de aranceles y gravámenes y la posibilidad de acogerse a múltiples ayudas que el campo valenciano no debe desaprovechar. A ello se añade el proceso de competencias autonómicas en materia agroalimentaria, muy desarrollado, que permite establecer una política agroalimentaria propia, incardinada en el ámbito estatal y europeo. De ahí que la CAPA pueda jugar un papel fundamental en la modernización del sector, y por ello acometa un proceso de reorganización que le permita prestar los servicios con la eficacia que la situación requiere.

En el sector pesquero, la existencia de una flota envejecida y sobredimensionada, sobre unos recursos pesqueros agotados por un sobreesfuerzo continuado en determinados caladeros, unido a la conflictividad entre las distintas modalidades de pesca, crean una incertidumbre sectorial que aconseja la adopción de medidas para modernizar la flota y defender los recursos pesqueros, integradas dentro de la Política Pesquera Común (PPC).

Para afrontar esta situación, se han diseñado las bases de una política agroalimentaria valenciana para el período 1994-2000, capaz de armonizar los esfuerzos de la Administración y del sector privado para situar la agricultura al nivel de los países más avanzados de Europa, y conseguir unas condiciones de vida equiparables a las del resto de los sectores productivos.

Tal y como se ha expuesto en la introducción, el Programa Agrario Valenciano se concibe por tanto como un instrumento de política económica para los próximos siete años, articulado a través de cuatro grandes ejes: Competitividad, Desarrollo Sostenible del Medio Rural, Capacitación Profesional y Rejuvenecimiento, y Vertebración Social.

Los programas en los que se plasma son:

1. *Modernización y reforma de las estructuras productivas.*
2. *Racionalización del uso del agua.*
3. *Ordenación y mejora de las producciones.*
4. *Investigación, transferencia de tecnología y capacitación profesional.*
5. *Seguridad de las rentas.*
6. *Reforma de las estructuras comerciales y fomento de la industria agroalimentaria.*
7. *Fomento y modernización del cooperativismo.*
8. *Vertebración social a través de las OPA.*

9. Programa de desarrollo rural, en especial en áreas desfavorecidas.
10. Conservación del medio ambiente y aprovechamiento social de la naturaleza.

Estos programas tendrán como complemento tres grupos de instrumentos de apoyo:

1. Instrumentos financieros de incentivación, saneamiento y refinanciación.
2. Instrumentos fiscales.
3. Instrumentos administrativos y jurídicos.

Cada uno de los programas horizontales se adaptará a las peculiaridades de cada subsector productivo, como se puede comprobar en las propuestas concretas que se especifican más adelante.

Por último, plantearse un programa de estas características suponía previamente acometer una reforma de la propia Conselleria, mediante la aprobación de un nuevo Reglamento Orgánico y Funcional, tal y como ha sucedido recientemente.

3. PROGRAMAS HORIZONTALES

3.1. MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS

Objetivos

- Incremento de la dimensión de las explotaciones
- Profesionalización, rejuvenecimiento y capacitación de la población agraria
- Modernización y renovación de la flota pesquera

Estrategia

- Establecimiento de explotaciones preferentes (explotaciones familiares, explotaciones asociadas y explotaciones de trabajo en común)
- Aumentar la movilidad de la tierra

La sustitución de las explotaciones minifundistas por otras de mayores dimensiones, modernas y económicamente viables es una condición ineludible que debe cumplir el sistema productivo.

El Programa de Modernización y Reforma de las Estructuras Productivas va a incidir en la modernización de las actuales estructuras productivas para que se ajusten a las necesidades de la nueva situación. El cumplimiento de este

objetivo rebasa ampliamente el horizonte temporal del Programa Agrario Valenciano 1994/2000, lo cual obliga a emprender sin demora cuantas acciones estén al alcance para reducir en lo posible el tiempo de su consecución.

En la actualidad, la principal vía para llevar a cabo este programa se encuentra en el Reg. (CEE) 2328/91 y en el RD 1887/92; dos normas poco ajustadas a las particularidades de algunos de los principales sectores productivos de la Agricultura Valenciana y, por lo tanto, de difícil aplicación. La Administración Valenciana deberá canalizar adecuadamente esta reglamentación de forma que las ayudas que de ella se derivan recaigan en los sectores y zonas que mejor respondan a las exigencias de la misma, y se adapten a las posibilidades que ofrezcan futuras normas estructurales.

Por ello se definirán como EXPLOTACIONES PREFERENTES, a la hora de acceder a las ayudas públicas, aquellas explotaciones que cumplan los requisitos que reglamentariamente se establecerán para cada grupo de cultivos, en cuanto a dimensión, capacitación del jefe de la explotación y temporalidad mínima de la asociación en su caso.

Las EXPLOTACIONES PREFERENTES podrán ser de tres tipos: explotaciones familiares, explotaciones asociadas y fincas únicas de cultivo en común.

Se considera muy importante poder alcanzar un número significativo de EXPLOTACIONES PREFERENTES, de tamaño adecuado, formadas por agricultores individuales o asociados, con formación profesional reconocida ("agricultores cualificados"), capaces de competir en costes, calidad y productos con las modernas explotaciones europeas. Estas explotaciones han de ser las máximas beneficiarias del apoyo económico de la Administración Agraria, y a ellas se dirigirá también el mayor esfuerzo de transferencia de tecnología y de capacitación.

La aplicación de esta política se ajustará igualmente a las características de las diferentes agriculturas de la Comunidad Valenciana. En las explotaciones de cítricos y frutales, así como en el viñedo, un programa de estas características se considera fundamental por cuanto representa la parte potencialmente más competitiva del conjunto de las explotaciones valencianas.

En las explotaciones hortícolas, con una lógica de funcionamiento más próxima a la agricultura familiar, el desarrollo de una política estructural debe primar especialmente a las explotaciones de tipo familiar.

En cuanto a las explotaciones ubicadas en el secano consistente, cuyas producciones son el objeto de la reforma de la Política Agrícola Común, la estrategia se basará igualmente en la aplicación de los principios generales de la política estructural, aunque con un mayor protagonismo de políticas sectoriales específicas y de los Fondos de las Comunidades Europeas.

Por último, las explotaciones ubicadas en zonas de montaña, en las que no es viable una agricultura de tipo competitivo, las acciones prioritarias van a tratar de frenar la emigración hacia las áreas industrializadas y a proteger el medio natural. En ellas, la política de estructuras se encaminará a favorecer un proceso de desarrollo integral, en el que los aspectos agrícolas cobrarán un protagonismo menor, y al que se han de vincular el resto de unidades adminis-

trativas de la Generalitat Valenciana.

En estas zonas, generalmente localizadas en las comarcas del interior de la Comunidad Valenciana, las actuaciones en materia agraria tenderán a facilitar el acceso de los jóvenes a las tierras liberadas por el abandono definitivo, la jubilación anticipada o la reforestación; también a fomentar las tareas de protección y la custodia del medio ambiente, y el turismo rural, en el marco de un programa específico de desarrollo rural integrado.

En relación al mercado de la tierra, se fomentará la transmisión de las parcelas liberadas por aplicación de la jubilación anticipada hacia los agricultores con suficiente cualificación cuyas explotaciones, mediante la incorporación de nuevos terrenos, puedan alcanzar dimensiones viables. A tal efecto se creará el Servicio de Transmisión de Tierras. En segundo lugar, se tratará de flexibilizar el mercado de la tierra, intentando aprovechar los cambios que se registrarán en la legislación estatal sobre arrendamientos rústicos, con el debido respeto a los derechos de los propietarios y las máximas garantías a los arrendatarios, para aumentar la oferta de tierras e incentivar el cultivo de las mismas, respectivamente.

Estas medidas tendrán como complemento reformas para aligerar las cargas tributarias derivadas de las sucesiones y transmisiones patrimoniales.

3.2. RACIONALIZACIÓN DEL USO DEL AGUA

Objetivos

- Optimización del uso del agua de riego
- Recuperación y mantenimiento de la calidad del agua de riego

Estrategia

- Actuaciones sobre infraestructuras y funcionamiento de riego tradicional
- Fomento y racionalización del riego localizado
- Reutilización de las aguas residuales
- Construcción de pequeños embalses reguladores

La agricultura valenciana ha de considerar como prioritaria la problemática en torno a las disponibilidades futuras de agua. En este sentido, a la vista de las existencias actuales y del uso que de las mismas se viene realizando, se plantea el Programa de Racionalización del Uso del Agua.

La escasez de recursos hídricos y la previsible necesidad de aportaciones

desde otras cuencas hidrográficas a medio plazo cuestionan seriamente cualquier proyecto de ampliación de la superficie de regadío. Sin embargo, a corto plazo la política de regadíos podrá contemplar esta posibilidad en un marco de neutralidad; es decir, sin que de la misma se derive un incremento del consumo de agua de riego.

Las líneas básicas del programa girarán, por una parte, en torno al ahorro de recursos hídricos, por otra, a la disminución del coste de obtención de los mismos, y finalmente a la mejora de la gestión del agua, a través de:

– Actuaciones sobre las infraestructuras de riego tradicional (impermeabilización, recubrimiento de canales, etc.: 4.000 kilómetros).

– Sustitución, en aquellos lugares en que sea posible, de los sistemas de riego por gravedad por riegos localizados, con una meta para el periodo 1994/2000 de 60.000 hectáreas.

– Adecuación de las dosis y frecuencia de riegos a las necesidades reales de los cultivos.

– Reutilización para riego de las aguas depuradas.

– Construcción de pequeños embalses.

– Impulso de la vertebración del sector, con la constitución de entidades de riego y la integración de las existentes.

3.3. ORDENACIÓN Y MEJORA DE LAS PRODUCCIONES

Objetivos

- Adaptar la oferta a las exigencias del mercado
- Mejora de la calidad de las producciones
- Mejora de la productividad agrícola y ganadera
- Mejora de la sanidad vegetal y animal
- Ordenación de la producción pesquera

Estrategia

- Plan de control y mejora del material vegetal en cítricos, frutales, hortalizas, ornamentales y forestales
- Plan de reconversión varietal
- Potenciación de las ATRIA-ADV
- Control y formación empresas de servicios cualificadas
- Ayudas a la mecanización
- Agrupaciones de Defensa Sanitaria (ADS)
- Política de fomento de la calidad

El Programa de Ordenación y Mejora de las Producciones es el tercero de los programas horizontales sobre los que va a pivotar la política agraria valenciana de los próximos siete años. Está orientado a la consecución de una oferta agroalimentaria competitiva, de elevada productividad y en la que el componente cualitativo es fundamental.

Las características apuntadas requieren por tanto acelerar el proceso de reconversión de la oferta (introducción de nuevas variedades) y la racionalización del proceso productivo (difusión de las técnicas de cultivo adecuadas), tareas en las que los centros de investigación y de transferencia de tecnología estarán plenamente integrados.

Paralelamente se requiere un impulso de la calidad, con una legislación exigente, un marco innovador para las Denominaciones de Origen, y un riguroso control de la calidad en las empresas comercializadoras apoyado en la industrialización y en la retirada subvencionadas.

Por otra parte, es indispensable prestar el máximo interés a la sanidad vegetal y animal, como elemento inseparable de la calidad de los productos del campo. En relación a la sanidad vegetal, el esfuerzo se encaminará a reducir las repercusiones de las prácticas agrícolas sobre la salud de las personas, el bienestar de los animales y el medio ambiente, a través de una mejor utilización de los productos y técnicas fitosanitarios.

Para ello se abordará la racionalización del uso de plaguicidas y se profundizará en los sistemas de lucha integrada y biológica, con una atención especial a la prospección y métodos de lucha contra virus y enfermedades de los cultivos hortofrutícolas, con un papel preponderante de las ATRIA y ADV.

En cuanto a la sanidad animal, se considera preferente la detección inmediata, el control y la erradicación de procesos transmisibles que puedan dar lugar a limitaciones del comercio de animales y productos derivados, actuaciones que protagonizarán sobre todo las ADS.

Así mismo, se considera primordial también la implantación de sistemas de tratamiento de residuos procedentes de la ganadería intensiva y de los mataderos, de cara a evitar la contaminación del medio ambiente y su incidencia sobre la salud pública.

Por lo que se refiere a la pesca, es imprescindible el control, fomento e inspección de la actividad pesquera, y la ordenación de los caladeros, para conseguir un recurso sostenible a lo largo del tiempo.

3.4. INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Objetivos

- Optimizar los recursos invertidos en investigación
- Potenciar las áreas de investigación poco desarrolladas
- Mejorar la divulgación de resultados
- Extender la capacitación profesional

Estrategia

- Coordinar la investigación y la experimentación a partir del IVIA y de los seis centros experimentales de la CAPA y mediante convenios con la Universidad
- Mantener las líneas de investigación más desarrolladas
- Potenciar la investigación en frutales, vid, horticultura, plantas ornamentales y forestales
- Programa de divulgación en TV, conferencias, publicaciones
- Programas de Formación Profesional Agraria y Pesquera

El Programa de Investigación, Transferencia de Tecnología y Capacitación Profesional deberá constituir un instrumento de atención específica a las necesidades del sector, de forma que los planes de investigación y de transferencia de conocimientos repercutan eficazmente en él.

Actualmente se observa una dispersión de organismos relacionados en mayor o menor medida con este tipo de actividades, por lo que en un primer paso se procederá a integrar en un proyecto común la programación de los mismos, para aumentar la potencia de los recursos invertidos.

Se considera igualmente necesario integrar y coordinar la investigación con la experimentación y la divulgación, así como la transferencia de tecnología a los profesionales agrarios.

En materia de investigación, la referencia central será el Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA), que tendrá como complemento la colaboración coordinada con las universidades, el IATA, el AINIA, etc.

La experimentación se desarrollará básicamente en la red de centros de la Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación, mientras que la formación se articulará a partir de un programa de cursos, sobre todo de cara a incrementar el número de agricultores cualificados.

Por último, en lo concerniente a la divulgación, además de los canales habituales, se potenciará el uso de los medios de comunicación de masas, con especial atención a la televisión y a la radio.

3.5. SEGURIDAD DE LAS RENTAS

Objetivos

- Asegurar la renta de los productores ante eventualidades meteorológicas, impagos, etc.
- Asegurar la renta de los productores en las zonas desfavorecidas o de montaña

Estrategia

- Potenciación de los seguros agrarios y de exportación
- Fomento de los contratos agrarios
- Aplicación de programas específicos de la UE

Ante situaciones de pérdidas motivadas por catástrofes meteorológicas, el esfuerzo institucional estará centrado en la ayuda y fomento de los seguros agrarios, y en la continuación del Convenio de colaboración entre la Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación y ENESA. Por otra parte, para evitar pérdidas en las transacciones comerciales con el exterior, se considera igualmente importante la extensión de los seguros de exportación.

Del mismo modo, se consolidará la implantación de los contratos agrarios, como instrumento para asegurar las rentas, especialmente a través de las organizaciones de productores y de las empresas privadas, tanto del comercio como de la industria.

Por último, en aquellas zonas con escasas posibilidades para desarrollar actividades agrarias, el objetivo de asegurar un nivel mínimo de renta que permita mantener los activos en el medio rural en condiciones dignas se apoyará en la aplicación de programas específicos de la Política Agrícola Común.

3.6. REFORMA DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES Y FOMENTO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

Objetivos

- Concentración de la oferta en las distintas fases de la distribución
- Incrementar la participación de los productores en el valor añadido generado en la cadena agroalimentaria
- Potenciar y modernizar la industria agroalimentaria

Estrategia

- Favorecer y primar la formación de Organizaciones de Productores (OPFH, OPC...)
- Potenciar la creación de Empresas Preferentes
- Promoción de la oferta y búsqueda de nuevos mercados
- Política de transparencia del mercado (sistema de estadística en continuo)
- Política de fomento de la calidad mediante
 - * Impulso y modernización de Denominaciones de Origen
 - * Implantación y seguimiento de la legislación sobre calidad alimentaria
 - * Ayudas a la industrialización de segundas calidades
 - * Mantenimiento y extensión controlada de la retirada
 - * Fomento de las Interprofesionales

Las nuevas tendencias del comercio, de la distribución y del consumo plantean la necesidad imperiosa de emprender una reforma de las estructuras comerciales tradicionales. Esta apuesta ha de girar, a nivel productivo, en torno a la concentración de la oferta, sobre la base de organizaciones de productores potentes, que controlen un elevado porcentaje de la cosecha y que tengan, en consecuencia, capacidad para defender la remuneración de los productores. En este sentido, se considera muy conveniente aumentar la presencia de estas organizaciones y acortar la distancia existente actualmente en relación a los países más desarrollados en este campo, como Bélgica, Holanda o Francia.

Del mismo modo, este proceso de reforma de las estructuras comerciales ha de apostar por cambios que propicien la concentración de la oferta, en el último eslabón de la cadena comercial, favoreciendo la creación de EMPRESAS PREFERENTES a las que se exigirá un volumen mínimo de ventas, garantía de la calidad de sus productos y establecimiento de redes propias en los mercados exteriores, y permanecer en activo a lo largo de las campañas.

El fomento y la implantación de organizaciones interprofesionales, como organismos aglutinantes y defensores de los intereses sectoriales, es otro de los ejes básicos de este programa. Estas figuras deberán ser capaces de superar los conflictos intrasectoriales y de potenciar la competitividad del sector. Serán las encargadas de coordinar la innovación, el fomento y control de la calidad, la transparencia del mercado (estadística), la promoción de las ventas y del consumo, así como la investigación y el desarrollo.

El programa contempla igualmente el adecuado respaldo a la promoción de los productos hortofrutícolas, mediante el aumento de los recursos, la creación de logotipos de calidad y de los mecanismos de control y vigilancia sobre la utilización de los mismos.

La clarificación y transparencia del mercado, que permita una reducción de los costes de transacción, se tratará de alcanzar a través de un servicio de estadística en continuo para conocer en todo momento el estado y las previsiones

de las cosechas.

Por último, la potenciación y modernización de la industria agroalimentaria se abordará a través de la concesión de ayudas financieras al sector en forma de créditos subvencionados; y a través de programas de investigación y desarrollo.

3.7. FOMENTO DEL COOPERATIVISMO

Objetivos

-Saneamiento y modernización del sector cooperativista

Estrategia

-Plan de modernización de instalaciones y nuevas inversiones

-Potenciar los consorcios y las fusiones de cooperativas

-Revisión de la Ley de Cooperativas Valencianas

El objetivo de este programa es mejorar técnica, económica y empresarialmente el sector cooperativo para aumentar su competitividad y dotar de mayores rentas a la población rural, en especial a los agricultores profesionales.

En primer lugar, es imprescindible proceder en muchos casos al saneamiento económico-financiero de las entidades que lo requieran e impulsar paralelamente la concentración, integración e intercooperación, dando el mayor protagonismo al cooperativismo de segundo grado y a otras fórmulas asociativas no necesariamente encuadradas en el cooperativismo tradicional.

Del mismo modo, desde la Administración se velará por la adecuación de las inversiones y sus formas de financiación a las posibilidades reales de los socios.

Hay que ajustar igualmente el número de secciones de cada unidad, optimizando la gestión y la tecnología, como una vía para acometer la reducción de los costes empresariales.

Al igual que en el resto de unidades productivas, en el ámbito cooperativo se requiere implantar la formación a todos los niveles, para mejorar la profesionalización de los gestores, así como aumentar las inversiones en actividades de I + D.

Desde la Administración, se deberá adecuar la legislación actual de forma que se asegure el nivel de reservas y fondos necesarios para permitir a las cooperativas saneadas afrontar situaciones difíciles (climatológicas o de mercado) sin que se tambalee la empresa ni peligre su futuro.

3.8. VERTEBRACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE LAS OPA

Objetivos

- Vertebración social de los sectores agrario y pesquero

Estrategia

- Fomento de la sindicación
- Potenciar la concertación

Este programa abordará todos aquellos aspectos que han de hacer posible la concertación en el sector agroalimentario valenciano, desde un planteamiento en el que los protagonistas del proceso de modernización y desarrollo del campo sean los mismos profesionales del sector.

La potenciación de los sindicatos agrarios es el eje básico de este programa, por ser una pieza clave de la vertebración del sector. Su fuerza deberá basarse en un auténtico y clarificado nivel de representatividad. Su papel dinamizador les hace imprescindibles para llevar a cabo, junto a la Administración, la reforma de las estructuras productivas y comerciales, y para desarrollar como entes colaboradores en quien delegar algunas funciones para dotar de mejores servicios a los agricultores.

En este sentido, el papel de la Administración se orientará a colaborar en la promoción de las organizaciones profesionales agrarias y de las cofradías de pescadores.

3.9. DESARROLLO RURAL

Objetivos

- Participar en el desarrollo integral de las zonas rurales, en especial las más desfavorecidas

Estrategia

- Potenciar los Centros de Desarrollo Rural (CEDER)
- Fomento de cultivos alternativos y agricultura ecológica

- Desarrollo de actividades complementarias
- Ayudas al turismo rural y a la restauración del patrimonio
- Programas específicos PAC
- Convenios con otras instituciones para la mejora integral del medio rural (sanidad, educación, cultura...)
- Planes específicos de infraestructuras
- Plan específico sobre la situación de la mujer en el mundo rural

Junto a la consecución de un sector agroalimentario moderno y competitivo, capaz de desenvolverse con facilidad en el entramado comunitario, de mantener su presencia en los mercados y de mejorar las rentas de los productores, el Programa Agrario Valenciano 1994/2000 se plantea como segundo gran objetivo participar activamente en el desarrollo integral de las zonas rurales más desfavorecidas.

El Programa de Desarrollo Rural parte del reconocimiento de la imposibilidad de practicar en determinadas zonas de la Comunidad Valenciana una agricultura competitiva y capaz de generar por sí sola unas rentas que permitan vivir a la población rural en igualdad de condiciones que el resto de la sociedad, por lo que apuesta por la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos, mediante el desarrollo de actividades alternativas a las actuales, agrarias o no. En este sentido, el modelo de pluriactividad de las familias agrarias puede ser adecuado para las zonas desfavorecidas.

Especialmente útiles en estas zonas pueden ser las acciones que faciliten los procesos de jubilación de los agricultores de mayor edad y la reasignación de sus tierras, bien hacia explotaciones viables de otros agricultores más jóvenes, bien hacia usos no agrarios. Así mismo, es particularmente necesaria la participación de la Administración Agraria en la política de equipamiento e infraestructuras, conjuntamente con el resto de administraciones implicadas.

Como actividades agrarias complementarias a las actuales se plantea, en línea con las directrices de la Política Agrícola Común, un nuevo papel para los agricultores, centrado en la práctica de una agricultura compatible con el medio ambiente, que podría orientarse hacia algunos cultivos y producciones locales, a pequeña escala, para los que se debería promocionar los correspondientes canales de comercialización; y también aquellas ocupaciones relacionadas con la reforestación de las tierras agrícolas y el turismo rural.

Las posibilidades que ofrece al respecto la PAC son interesantes, por lo que uno de los objetivos de este programa es aprovecharlas al máximo. En consonancia con esto, hay que mantener y potenciar los actuales programas LEADER, así como fomentar los centros de desarrollo rural.

3.10. CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y APROVECHAMIENTO SOCIAL DE LA NATURALEZA

Objetivos

- Reducir el impacto negativo de la agricultura sobre el medio ambiente
- Mantener y recuperar los recursos naturales y potenciar el aprovechamiento social de los mismos

Estrategia

- Actuaciones sobre el ciclo del agua (nitratos y salinización)
- Plan de eliminación de residuos (purines, alpechines, desechos de mataderos...)
- Evaluación de la contaminación atmosférica sobre los cultivos agrícolas
- Reforestación
- Protección de los recursos pesqueros
- Aprovechamiento social de embalses y pantanos
- Planes específicos: Huerta de Valencia, zonas húmedas
- Plan de mantenimiento de la diversidad biológica

Una primera vía para abordar este programa es lograr el máximo beneficio de las posibilidades que ofrece la CEE en relación con el medio ambiente como es el caso de los programas MEDSPA, LIFE, LEADER...

Las actuaciones en el ciclo del agua se plantean alcanzar los objetivos de mejora de la calidad a través de la formación de los agricultores, los planes de recuperación de acuíferos, así como de la exigencia del cumplimiento de la legislación sobre residuos.

Se prevén así mismo planes específicos de aprovechamiento social de embalses y pantanos, y de restauración de parajes concretos: Huerta de Valencia, zonas húmedas, etc.

En tercer lugar se plantea la evaluación de la incidencia sobre cultivos y producciones de la contaminación atmosférica (ozono y otros gases nocivos), así como poner en marcha los mecanismos de eliminación de otras externalidades.

Otra vía de actuación es la reforestación de tierras agrícolas y la gestión de las zonas forestales, junto con el fomento de la investigación y transferencia a los agricultores de tecnologías y cultivos alternativos.

Finalmente se considera imprescindible impulsar una política de acondicionamiento de la franja costera y de protección de los fondos marinos, medi-

ante la instalación de arrecifes y la creación de espacios protegidos.

4. PROGRAMAS INSTRUMENTALES

Son programas que apoyan la consecución de los programas horizontales.

4.1. PROGRAMA FINANCIERO

Tiene como objetivo dotar al sector agroalimentario valenciano de los instrumentos financieros necesarios para posibilitar la aplicación de este Programa.

Para ello, en primer lugar, se mantendrán e incrementarán, en la medida de las posibilidades, las inversiones de la CAPA, canalizándolas hacia los objetivos preferentes.

Además, mediante la firma de convenios, se incentivará al sector privado para que, a través una política de créditos blandos, se obtengan los necesarios a costes similares a los que tienen en estos momentos los productores comunitarios.

Por último, se potenciarán todas aquellas líneas previstas en la Política Agraria Común (PAC) y Política Pesquera Común (PPC) que generen recursos finalistas.

4.2. PROGRAMA JURÍDICO-FISCAL

El Programa Jurídico-Fiscal, pensado para facilitar la modernización a través de incentivos fiscales y de la adaptación de la legislación vigente, pretende conseguir la exención del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales cuando se trate de constituir Explotaciones Preferentes.

Del mismo modo, el programa tiende a:

-Lograr la aplicación de un tipo reducido en el Impuesto sobre el Valor Añadido aplicado a los servicios agrarios.

-Conseguir que los ingresos obtenidos por la venta de propiedades o por el cobro de indemnizaciones dejen de ser considerados como renta anual en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

-Establecer un régimen de determinación de los rendimientos de la actividad agrícola mediante la Estimación Objetiva por módulos.

-Sustituir el sistema de pagos fraccionados trimestrales por retenciones a cuenta en el momento sea abonada la cosecha por la cooperativa o empresa adquirente.

-Lograr una reducción de las tasas de notarías y Registro de la Propiedad (Explotaciones Preferentes).

Otros instrumentos pretenden alcanzar acuerdos con Hacienda en materia de valoración aceptable de las propiedades rústicas, y la eliminación de las

evaluaciones complementarias.

Se contempla igualmente elaborar propuestas encaminadas a conseguir la actualización de la Ley de Arrendamientos Rústicos, y la revisión y adecuación de la normativa valenciana en materia de cooperativas.

4.3. PROGRAMA DE MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA CAPA

Este programa es necesario para afrontar los retos que plantea el crecimiento de la Administración Autónoma, la aplicación de medidas de política agraria, así como la creciente complejidad burocrática derivada de la tramitación de las ayudas previstas.

La meta a alcanzar es la máxima eficiencia en las relaciones entre las administraciones valenciana, estatal y europea, sin renunciar a actitudes reivindicativas en defensa de los intereses agrarios valencianos, y dotarse de los instrumentos necesarios para llevar a cabo una actuación acorde con las exigencias del sector.

Para ello, un primer paso es la mejora de la coordinación entre las diversas consellerías para optimizar los recursos a utilizar en materias comunes.

Paralelamente se estima acertado potenciar los convenios de colaboración en las relaciones profesionales entre el sector privado, las universidades y la Administración Valenciana.

Por otra parte, de cara a mejorar la coordinación de las diferentes políticas de gestión que la Consellería desarrolla actualmente en el ámbito comarcal, continuará la reforma de la organización territorial iniciada en 1991, consistente en la creación de las Oficinas Comarcales de la Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación. Además de facilitar la gestión pública, estas oficinas favorecerán la prestación de servicios al sector y potenciarán la transparencia al aumentar los flujos de información.

Lógicamente, el planteamiento de una política resulta incompleto sin los necesarios mecanismos de seguimiento y control. En este sentido, será una meta más de este programa fijar los elementos que permitan mantener los objetivos fijados, y evaluar su grado de cumplimiento.

5. PROGRAMAS SECTORIALES

Los programas horizontales expuestos hasta el momento se llevarán a cabo en cada uno de los sectores de producción, según sus características específicas.

En concreto, los programas sectoriales previstos serán:

1. Cítricos.
2. Frutales.
3. Hortícola.

4. Vitivinícola.
5. Arroz.
6. Olivo.
7. Frutos secos.
8. Plantas ornamentales y de vivero.
9. Otros herbáceos.
10. Ganadería.
11. Pesca.
12. Industrias agroalimentarias.

Estos programas se irán desarrollando reglamentariamente y en estrecha colaboración con las instituciones más representativas de cada sector.

Creo, sinceramente, que si somos capaces de llevar a cabo este programa podemos afrontar el futuro con un razonable optimismo. Del esfuerzo de las administraciones públicas y de los diversos sectores productivos y comercializadores que conforman el mundo agrícola valenciano va a depender ese futuro que, insisto, está en nuestras manos. Muchas gracias.

CENA HOMENAJE
A
JOAQUÍN MALDONADO ALMENAR
Y
VICENT VENTURA BELTRÁN



PARAULES DEL DIRECTOR EN LA PRIMERA EDICIÓ DELS “HOMENATGES DE L’ECONÒMICA”

HUI, aquesta nit, donem l’entrada a una nova iniciativa de la Societat Econòmica d’Amics del País de València, la qual es desenrotlla en el marc concretat per l’Estratègia d’actuació que en el seu dia va ésser dissenyada per la Junta de Govern.

Abans de precisar aquesta iniciativa i, a mode d’introducció, volguera recordar algunes idees que vaig adelantar en la darrera Assemblea General, així com d’altres que afegiré expressament per aquest acte.

Deia que en una situació com l’actual, a finals d’aquest mil·leni, i que jo m’atreveria a definir com de “gran desorientació universal” en la que de manera repetitiva sols escoltem parlar de crisi, austeritat, recessió, atur, pobresa, moderació, en tots els ordres de la vida: socials, polítics, econòmics, culturals, etc., no tenen cabuda els discursos triomfalistes ni eloqüents, *sinó la reflexió serena i el treball redoblat per eixir, el millor lliurats possible, com a Societat i com a individus d’aquesta difícil recessió.*

Tanmateix, i en la meua opinió, si que és el moment per a crear, per a projectar, per a formular noves estratègies d’actuació que ens permetran afrontar millor el futur. En l’actualitat tots sabem que “ni el futur és el que era”. Abans podíem preveure el futur tan solament projectant el present, però avui no és possible. Per a mi EL FUTUR HI HA QUE INVENTAR-LO CADA DIA, i això exigeix un redoblat esforç i més imaginació, especialment per a que eixe futur siga més prometedor per a tots, i no sols per a uns pocs.

L’Econòmica d’Amics del País, dins de la modèstia de les seues possibilitats, *està participant en el projecte de “Modernització de la Societat Valenciana”, ajudant a inventar eixe futur millor per als valencians.*

Volguera transmetre-vos, en aquesta ocasió, la il·lusió i l’orgull que molts sentim de pertànyer a l’Econòmica, per moltes raons, per la seua història plena d’importants *aportacions a l’Economia i la Cultura de la Societat Valenciana, per les seues excel·lents realitzacions* i per l’esperit fundacional que la va animar en la seua constitució, el qual hui, 217 anys després, segueix vigent, concretat en el *recolzament decidit a la Llibertat, la Raó i el Progrés des de l’Objectivitat, la Tolerància i el Respecte a les persones i a les seues idees.*

L'Econòmica, a través de la seua prolongada història, és una Entitat Venerable amb importants realitzacions, però al mateix temps és una Entitat jove, com ho demostra l'activitat que està desenrotllant, tractant temes d'avantguarda, com són: "Europa en el lllindar del segle XXI", "Mig ambient i límits al creixement", "La direcció estratègica davant la Modernització de les Organitzacions", etcètera.

En aquest sentit hi ha que fer memòria i recordar la quantitat d'Organitzacions (Entitats culturals, Partits polítics, Associacions de tot tipus, etc.) que al llarg dels darrers anys han nascut i desaparegut algunes d'elles sense deixar cap senyal. Tanmateix *l'Econòmica segueix viva i amb una bona salut, sobretot sabent l'edat que té.*

Ara bé, per a Modernitzar la Societat Valenciana, entre moltes altres coses, hi ha que tenir en compte que vivim en un món d'Organitzacions. Si fem un repàs de la nostra vida comprovarem que: es naix en un Hospital, vivim en una Família, s'estudia en una Escola, posteriorment hom assisteix a la Universitat, es treballa en una Empresa, es forma part d'una Entitat cultural, etc., i tot això són Organitzacions, el comportament de les quals condiona el desenvolupament i el bon funcionament d'una Societat.

Per aquesta raó l'Econòmica ve demostrant la seua preocupació perquè les Organitzacions que es despleguen a València, enteses en el seu sentit més ample: Empreses privades, Hospitals, Ajuntaments, etc., i considerades com a distintes maneres d'organització humana, estiguen ben dirigides. De vegades *no se es conscient de la gran responsabilitat dels dirigents, i els fracassos d'aquestes organitzacions es deuen, en moltíssims casos, a una Direcció deficient, que pot dificultar el progrés i la modernització de la societat valenciana.*

Açò explica l'èxit que està tenint el cicle de activitats dedicat a la "Direcció estratègica davant la modernització de les Organitzacions", que venim desenrotllant en aquests moments en l'Econòmica.

Aquestes paraules que acabe de pronunciar pretenen servir d'introducció a la presentació de l'*objectiu central de l'Acte d'aquesta nit* que, com tots Vostès sabem, és el de retre homenatge a dos il·lustres valencians i socis de l'Econòmica: En Joaquim Maldonado Almenar i En Vicent Ventura Beltràn.

Dos persones que han fet possible, des de distintes posicions socials i polítiques, un encomiable enteniment civil, fent realitat, com homes il·lustres que són, els conceptes que abans esmentava de: tolerància, respecte i participació davant projectes que interessaven a tots els valencians.

No eren tants els que, fa uns anys, creien i recolzaven fermament el projecte d'un Estat autonòmic i defensaven amb entusiasme l'autonomia dels valencians i la seua aplicació pràctica. Els nostres dos homenatjats defensaren, però, allò que, en la seua opinió, significava un avenç social i progressista per als valencians, front a tots aquells per als que l'autonomia era una broma i un somni de persones fantasioses i somniadores.

Hui podem demostrar que l'esforç de molts de nosaltres des dels anys seixanta ha merescut la pena. No sols això, sinó que estariem disposats a repetir-

ho. D'altres senzillament s'aprofitaren d'aquest esforç. Però malgrat tot va valdre la pena.

El somni i la fantasia són ingredients necessaris per a portar a cap projectes complexos i il·lusionants. Els nostres homenatjats s'esforçaren, somniaren i ajudaren a fer realitat el que hui tenim els valencians.

Per parlar-nos sobre els nombrosos mèrits que justifiquen sobtadament i merescuda l'homenatge a En Joaquim Maldonado intervindrà a continuació l'Excm. Sr. En José Antonio Perelló Morales, persona coneguda de sobra per tots Vostès i membre de l'Econòmica.

INTERVENCIÓ DEL SR. PERELLÓ

Per parlar-nos de l'esforç que En Vicent Ventura ha tingut que fer per ésser, com ell mateix diu, "una persona mínimament decent", i, per tant, ésser digne d'aquest merescut homenatge, intervindrà a continuació l'Il·lm. Sr. En Josep Iborra Martínez, també coneguts per tots Vostès, amic personal del homenatjat i membre de l'Econòmica.

INTERVENCIÓ DEL SR. IBORRA

Els homenatges de hui són una iniciativa que l'Econòmica pretén institucionalitzar i celebrar tots els anys, sota la denominació dels *Homenatges de l'Econòmica*. A través d'ells desitgem reconèixer els mèrits que en favor de la Modernització de la Societat Valenciana hagen contragut Valencians il·lustres: Persones físiques o jurídiques dignes d'ésser tingudes en compte.

Deguem sentir-nos orgullosos de les dones i homes excel·lents o que han destacat per haver fet una contribució o aportació important a la Societat Valenciana, en qualsevol camp del quefer humà. Aquestes persones deuen d'ésser exemple a seguir i mai no deuen restar en l'oblit. Aquest és el motiu principal pel que anem a dur endavant aquesta iniciativa.

També tenim l'obligació, tots, però especialment els que ens trobem ací, de *sensibilitzar* a la Societat Valenciana en general sobre la *necessitat d'exigir i recolzar l'obra ben feta, l'obra de qualitat, l'esforç, la honestedat, i rebutjar la vulgaritat, el cinisme, l'enveja, la corrupció, que tant perjudici ens fan a tots.*

Hui i ací és un bon moment per plantejar el que he dit, perquè ens hem reunit en aquest acte, al voltant dels dos homenatjats, un bon nombre de persones, de procedències professionals i ideològiques distintes, que conformen opinió i que poden influir en la consecució d'aquest millor futur.

En la nostra opinió, tant En Joaquim Maldonado, des de la seua professió en l'àmbit financer, com En Vicent Ventura, des de la seua condició de periodista, malgrat les dificultats que va haver de véncer, són dues persones que han participat molt activament per la identificació i l'auto-estima dels valen-

cians com a Poble, i s'han esforçat molt per deixar-nos un futur millor per a tots els valencians.

El de hui és, per tant, un homenatge merescut, que tracta de reconèixer públicament l'esforç i entrega de dues persones il·lustres per una Comunitat Valenciana en permanent progrés.

Gràcies a tots per la vostra assistència a aquest doble i merescut homenatge, i llarga vida a tots, especialment als dos homenatjats.

PRESENTACIÓ D'EN JOAQUIM MALDONADO

PER JOSÉ ANTONIO PERELLÓ MORALES

EN primer lloc, crec que dec felicitar a la Reial Societat Econòmica d'Amics del País per aquesta idea, i per l'elecció dels dos primers valencians il·lustres que tracta de posar com a exemple. Dos valencians que són membres de la nostra entitat. Veritablement es tracta d'un deute, no d'un plaer, us ho puc assegurar. No és un plaer, és la pura veritat, perquè no m'agrada gaire fer lloançes, possiblement perquè crec que tot el món deu acomplir amb el seu deure i mai no s'acompleix del tot. Però tampoc és un plaer perquè conec molt be a Joaquim Maldonado, i fer-lo ara objecte de mirades, de galanteries, de flors, de rebre homenatges en una paraula, ha estat sempre una cosa que l'ha molestat i s'ha oposat sempre.

Però és també un deure cívic, i per tant les meues manifestacions han d'ésser sinceres, ja que no es tracta d'afalagar a una persona, com ocorreix en altres homenatges. Si em permeten una primera cita, que he pres de la meua muller, tots estem farts d'acudir, els darrers anys, a reunions que ella qualifica de jiji, jaja... perquè es tracta de reunions hipòcrites, moltes vegades viciades, amb incidències i manifestacions que no es corresponen amb la realitat. És un deure ciutadà, finalment, perquè es tracta d'un exemple que naix de la mateixa societat civil, ja que sempre, però en aquests moments més, es nota molt la manca d'una societat civil ben estructurada.

Bé, per a complir amb aquest deure cívic, honorable Sr. President de l'Econòmica, la meua intenció és fer una biografia de Joaquim Maldonado, perquè, al contrari d'allò que se sol dir, no és un home de sobra conegut. Ojalà el coneguérem i ojalà la seua figura, la seua biografia fora més coneguda, perquè seria un exemple motivador pel que fa a les conductes de molts altres ciutadans.

En el meu cas, però, tinc nombrosos dubtes de poder fer una biografia objectiva, perquè és una persona a la que hem trobe molt agraïda i li tinc afecte. He tractat d'ésser objectiu, com he dit, però quan me n'he adonat que és una persona digna de tota classe d'adjectius favorables i positius, tampoc no m'ha importat posar un poc de càrrega subjectiva, ja que la té ben guanyada i que és

fruit del meu més sincer agraïment. No seré exhaustiu, però tractaré de fer-la el més completa possible, tractant de reproduir allò que deia el nostre pensador Ortega y Gasset, quan afirmava en la seua obra, *La Historia como sistema*, que “l’home no té natura, té història”.

Doncs bé, no us assusteu la història de Joaquim Maldonado, la dividiré en tres parts. Una primera que arriba fins 1931, quan Joaquim tenia 24 anys, i que abasta l’època familiar i acadèmica. Una segona part és l’agitada època compresa des de la declaració de la República fins 1940, quan torna a València. És l’única estada seua fora de València, tret d’uns mesos que va estar als Estats Units convidat pel seu govern. I la tercera part compren la resta de la seua vida, una etapa on Joaquim Maldonado és un home plenament format i madur, totalment integrat en la societat valenciana.

La primera etapa de la seua vida, l’època familiar i acadèmica, es pot resumir de la següent manera. En primer lloc els seus avantpassats, que jo sàpiga i per les conversacions que jo he mantigut, són tots valencians de la ciutat. Si té altres relacions familiars són també de la Comunitat Valenciana. Alguna relació política i no política, utilitzant aquest terme en el seu significat familiar; però també relacions polítiques en el seu significat clàssic, ja que també té familiars polítics, sobretot els familiars del seu mentor polític, que era Lluís Lucia. És la primera vegada que l’anomenem aquesta nit i no serà l’última.

En primer lloc del seu pare, Joaquim Maldonado, cal destacar que es quedà orfe als 10 anys. Per tant fou un “self-made man”, segons una dita anglesa ben coneguda per tothom. De petit va formar part del cor del Patriarca, on l’ensenyaren a comptar i on li donaren de menjar moltes vegades a ell i sa mare. Això vol dir que fou una persona que va haver que madurar aviat, un fet que posteriorment caracteritzaria al seu fill. La seua muller fou Josefina Chiarri Martín, la seua companya de tota la vida, traspasada fa pocs anys. Si cal afirmar que darrere tot home important hi ha una companya, en el cas de Joaquim resta ben clar. ¿Com haguera estat possible que ell fera tot el que va fer sense haver tingut una llar ben atesa? ¿Com haguera estat possible que haguera criat els set fills que va tenir, quatre dels quals varen continuar la seua professió de corredor de comerç? Es la primera vegada que dic aquesta paraula, que repetiré moltes vegades al llarg de la nit. Doncs be, deia que Josefina Chiarri havia estat la seua companya de tota la vida. Però també fou el seu vicle amb Lluís Lucia, ja que era neboda de Martín Mengod, director del *Diario de Valencia* entre els dos períodes que ho fou Lluís Lucia.

Ja hem dit que els seus pares varen tenir set fills. Joaquim Maldonado va nàixer en un dels carrers més típics i cèntrics de la ciutat antiga, el carrer Palomino, prop de les Torres de Serrans. Posteriorment la família es trasllada al carrer Cabanilles, tot just al costat de la Plaça del Patriarca, avui desapareguda. Finalment va viure al carrer de la Pau, on va tenir el primer despatx. Realitzà els seus estudis en diferents centres: els Escolapis, l’Institut Lluís Vives, i els Jesuïtes, passant després a la Universitat de València, compaginant els estudis de dret amb els de l’Escola de Comerç. En 1928, quan tenia 21 anys, ja era advo-

cat. Posteriorment als 22 anys es va col·legiar al Col·legi d'Advocats de València, i en 1930 havia superat les proves per a ésser corredor de comerç. Doncs bé, açò és pràcticament el resum de la primera part, la qual abasta, com hem dit, l'etapa familiar i acadèmica.

Les conclusions que podem treure d'aquesta primera part són força clares, doncs ja trobem les tres característiques que marcarien tota la seua vida. Passem a resumir-les. La primera és la maduresa primerenca del nostre home-natjat, deguda en gran part al seu pare. Si el pare va morir aviat, també va educar al seu fill aviat. La segona és el seu sentit de responsabilitat, conseqüència també de l'educació del seu pare. La tercera, possiblement la que més conseqüències ha tingut després, són les seues fermes creences cristianes. Aquesta és una característica compartida per la seua família i la del seu mentor social i polític, Lluís Lucia. Açò explica la seua motivació transcendental pel que fa la solidaritat i la convivència, dos principis que han regit la vida de Joaquim Maldonado.

La segona etapa de la seua vida compren des dels 23 anys de Joaquim fins els 29. En Espanya trobem, en primer lloc, la Segona República des de 1931 fins 1936 i, posteriorment, els moments més tràgics del segle xx espanyol, la guerra civil de 1936-1939. Aleshores forma part, com un membre més i sense cap responsabilitat personal, de la Dreta Regional Valenciana. És un moment històric en que Lluís Lucia, que havia estat diputat i ministre, es troba absent de València en començar la guerra. Aleshores envia, des de Benicàssim, el famós telegrama de seixanta paraules, en les quals deia: "levanta el corazón en contra de la violencia y la rebeldía para ponerse al lado del Gobierno constituido". Doncs bé, Joaquim es trobava aleshores envoltat i sobrepassat pels joves dels grups catòlics i propagandistes dels lletrats conservadors i monàrquics, que es recolzaven en la Dreta Regional per a fer front a la fúria antireligiosa que va caracteritzar el darrer període de la República. Açò explica que fóra utilitzat per aquest grup, passant per la presó i l'exili, i acabara alistant-se a l'exèrcit nacional, del que va arribar a ésser Tinent Auxiliar de l'Estat Major.

És ben curiós, citant un altra vegada el nostre pensador, que com a conseqüència de tot açò i precisament quan el filòsof era criticat pel que deia abans de que l'home no té natura, sinó història, i el criticaven de *biologismo* per essència i presència circumstancial, Joaquim Maldonado torna a España, a València, on és nomenat secretari polític i on està només sis mesos. Sis mesos, però, plens d'anècdotes i on es manifesta clarament la seua talla democràtica contra un règim que, en els primers moments sobretot, està carregat d'una ideologia molt contrària a la seua. Per tant, als sis o set mesos demana el permís cor-responent i se'n va al seu despatx, on ja comença la tercera part de la seua vida. Tercera part de la seua vida que no es normalitzaria plenament fins que se'n va anar Laporta Girón, governador que va substituir a Planes de Tovar.

En aquesta etapa de la seua vida Joaquim Maldonado recollirà els fruits de la seua formació, del seu criteri i personalitat que, con diem abans, es fonamenta en la seua maduresa primerenca, el sentit de responsabilitat i les seues fermes

creences cristianes. Però en aquesta etapa de la seua vida Joaquim Maldonado és, sobretot, un corredor de comerç. En l'any 1918 el seu pare, el *self-made man* del que us he parlat, era corredor de comerç. El seu primer treball fou en el Credit Lyonnais, on fou responsable de la secció de valors. Després, justament l'any 1935, es faria corredor de comerç. Quan encara no havia acomplert els 60 anys, es va jubilar per a que la seua plaça l'ocupara el seu fill, que havia superat les proves d'aptitud. Joaquim Maldonado ha segut corredor de comerç fins els 75 anys, tret d'un petit període que fou agent de canvi i borsa. En la seua professió cal destacar diversos fets, com la modernització de les liquidacions i de les transmissions financeres, on fou un capdavanter, una modernització que passa pel sistema convencional de dipòsit col·lectiu i arriba al mercat continu. D'aquest tema va realitzar informes, estudis i, fins i tot, un llibre amb Manuel Broseta titulat, més o menys, *Soluciones que simplifican el sistema español de liquidación de valores bursátiles*. Ell fou el promotor del Borsí de València i també un dels grans impulsors de la Borsa de València, sempre d'acord amb els seus col·laboradors. Açò li ha valgut el reconeixement de tothom, tant com a promotor del Borsí com a impulsor de la Borsa de València.

Com a corredor de comerç ha exercit els càrrecs de secretari del Col·legi de Corredors de Comerç de València, de president o síndic en València, i de president de la Junta Central de Madrid. Ha estat reelegit vàries vegades també. Com a conseqüència d'aquests càrrecs va rebre la gran Creu de l'Orde Civil de mans del seu successor a Madrid. Posteriorment seria nomenat a València Síndic Honorari de la Borsa de València, i síndic president del Col·legi de Corredors de Comerç de València.

Jo crec que en l'exercici de la seua professió, totes les persones que han tingut la sort i oportunitat de conèixer-lo se n'han adonat de les seues característiques, les quals han posat després a disposició de la societat civil valenciana. Però també ho ha fet en els càrrecs que ha ocupat i que seran objecte de l'última part de la meua intervenció, com són la seua categoria i competència professional, la seua solvència social, la seua relació econòmica i el seu talant democràtic i convivencial.

Totes aquestes virtuts, tota aquesta biografia, tota aquesta història de Joaquim Maldonado, és la que explica que ocupe la presidència d'una sèrie d'entitats. La primera de totes fou l'Ateneu Mercantil, on fou el primer president després de la guerra civil. Fou ell qui, ajudat per Vicent Iborra, va recuperar l'edifici actual després de nombrosos entrebancs. Fou Vicent Iborra qui va comprar un altre edifici per a que s'instal·lara el *Movimiento Nacional*, i així poder ocupar l'Ateneu Mercantil la seua seu emblemàtica, on encara es troba gràcies a les seues Juntes Directives i a la Generalitat Valenciana.

Fou president de l'Ateneu des de l'any 1955 fins 1970, amb una curta interrupció, en la qual el fan president honorari. Fou reelegit en dues eleccions, la primera en contra de Luis Martín Alegre i la segona en contra de Cristóbal Peris. Per a resumir els fets més destacats d'aquesta etapa de l'Ateneu cal esmentar, en primer lloc, el seu europeisme. Parlem de 1957, quan es va signar el

Tractat de Roma. Aleshores va impulsar unes conferències sobre aquest tema. Porta de Madrid a Joaquim Muñoz Peiras, que amb els seus companys, serà un dels impulsors a València d'aquest moviment europeu. El Contuberni de Múnic de 1962 seria l'acte més important des de la guerra civil per acostar el nostre país a la democràcia, la qual va tardar encara alguns anys en arribar.

L'altre fet destacable és la reivindicació que feu del marquès de Túria, editant uns fullets on es criticava la forma en que València havia estat tractada pel Govern Espanyol.

En aquesta Reial Societat Econòmica d'Amics del País ha estat 23 anys, des de 1960 fins 1983. La seua entrada, a l'igual que en l'Ateneu Mercantil, fou com a conseqüència de la recuperació de l'edifici. L'anterior president, per tal de recuperar algunes coses, havia consentit la resolució del contracte d'arrendament i consegüentment l'Econòmica restava sense seu. Hom va acudir a Joaquim Maldonado, el qual es feu càrrec utilitzant els seus propis mitjans econòmics, els d'una fundació de la qual era marmessor i, amb l'ajuda d'altres persones, de les quals caldria esmentar almenys a Francisca Aleixandre i Ángel Villanueva. Hom va tractar de recuperar l'edifici, la biblioteca i l'arxiu, editar alguns llibres. En deixar la Societat Econòmica en 1983 també fou nomenat director honorari.

La seua estada en aquestes dues institucions es complementa amb altres dues institucions de caràcter memorístic i lingüístic. Fou el primer president de la Societat Francesa d'Ensenyament. La presència de l'ensenyament i l'educació en francès, tal com estava plantejada aleshores, es trobava a punt de desaparèixer a causa de la nova llei d'ensenyament. Fou nomenat, com hem dit, president de la Societat Francesa d'Ensenyament i la seua tasca principal en aquest període va consistir en creació d'un nou col·legi a Paterna. Posteriorment el govern francès reconeixeria el seu treball.

Fou també president del Consell per al foment de la llengua i la cultura valenciana, la Fundació Ausias March. Malgrat ésser un home, com ell mateix reconeix, de cultura castellana, com tants altres que han estat educats en la cultura castellana, ha fet un important esforç no sols per aprendre el valencià, sinó també per ensenyar-lo en tots els llocs on ha estat, essent un ferm defensor de l'autonomia i la identitat valenciana. Fou també membre del Patronat de la Universitat. En aquest cas no fou nomenat president honorari, sinó que el seu honor va consistir precisament en el contrari: fou cessat per discrepàncies amb el rectorat i el ministeri. En 1978, un cop instal·lada la democràcia, fou nomenat president d'aquest patronat.

L'única activitat pròpiament política, després d'aquelles primeres actuacions juvenívoles d'abans de la guerra civil, ha estat la Unió Democràtica del País Valencià. Però jo crec que no ha deixat de formar part de la Dreta Regional, es a dir, de la democràcia cristiana posterior. Amb aquesta característica va presidir la Unió Democràtica del País Valencià en 1976, i després fou candidat a senador en les eleccions de 1977. El seu premi fou perdre les eleccions. Va guanyar, com tothom recorda bé, la UCD i el PSOE. En el seu pro-

grama trobem els dos principals objectius de la seua entrada en política: recolzar a tots els joves que l'havien proposat per a que encapçalara aquesta candidatura, i aconseguir l'autonomia del País Valencià per a defensar la seua identitat com a poble.

Com a conseqüència de tots aquests mèrits i molts altres que per manca de temps no es poden explicar en un acte com aquest, en 1982, en una sessió solemne de l'ajuntament de València, se li va donar el títol de fill predilecte de la ciutat. El darrer homenatge que se li ha fet ha estat per part dels Corredors de Comerç, pels seus companys. En aquest acte el síndic, a l'hora de resumir els trets del personatge, va dir que era autoritari, però açò era un aspecte derivat de la seua autoritat moral, i que calia escriure les seues memòries. Jo voldria dir-li a Juan Piqué, encara que desconec aquesta faceta de la seua vida, que pense que si Joaquim Maldonado ha estat en tants llocs i en tots ha estat sempre molt de temps, ha segut precisament perquè en lloc d'ésser autoritari ha fet les coses comptant amb la col·laboració de tots. Per això tots l'han estimat i tots ho han reconegut posteriorment.

I pel que fa a les memòries, voldria prometre avui, formalment, el meu propòsit d'ajudar-lo per a que les escriga, si Joaquim Maldonado m'atorga aquest honor i tinc jo l'oportunitat i el temps per fer-ho. Crec que és necessari que la societat valenciana conega l'existència de les petites i grans anècdotes d'un ciutadà valencià que pogueren servir-li d'exemple.

Per a concloure jo només diria que amb ciutadans com Joaquim Maldonado si que es pot parlar de donar-li a la societat civil valenciana tota la responsabilitat que calga. Pense que aquests vents que ara bufen en nombrosos països, i també en el nostre, de liberalisme, de deixar una sèrie de responsabilitats en mans de la societat civil i retallar el paper del sector públic, no serien gaire problemàtics ni suposarien greus inconvenients si la societat civil estiguera conformada per persones de la categoria personal, professional, moral i econòmica de Joaquim Maldonado.

Res més, moltes gràcies.

PRESENTACIÓ DE VICENT VENTURA

PER JOSEP IBORRA

LA societat valenciana? Hi ha realment una societat valenciana? Si més no, jo pense que sense filar massa prim s'imposa una resposta negativa. El que hauríem de discutir en tot cas és si no és una *societat* per no ser prou *valenciana* o si no és prou valenciana perquè no és, en rigor, una societat. El fet, però, és que funciona –mal, és clar–, d'una manera invertebrada i incoherent, dispersa i girada d'esquena, com un tot, als seus problemes més essencials. No hi ha una memòria col·lectiva viva i estimulante i, en conseqüència, tampoc no pot haver-hi un projecte comú i eficaç cara al futur. El resultat és que cada u va pel seu compte i s'apanya com pot. Hi ha, però, afortunadament, alguns homes i dones o alguns espais socials o culturals concrets, que han tractat i tracten encara de posar remei a aquesta situació, que s'han esforçat per engegar la societat valenciana com un tot unitari i diferenciats. I la veritat és que han aconseguit algunes coses. A hores d'ara, com estariem sense aquestes iniciatives? Però la nostra societat sembla que no vol o no té interès a integrar-les en el seu sí, ni a cristal·litzar en una societat organitzada en tant que societat i en tant que valenciana. I això començant per les classes dominants que no han sentit la vocació de ser, també, classes rectores, aprofitant tots aquests estímuls solts, individuals o socials, a què m'estic vagament referint, i acabant per les classes populars, sistemàticament desorientades i desinformades. Aquesta situació, entre moltes altres coses més, s'ha traduït, per exemple, en una indiferència, o, pitjor encara, en un menyspreu o en una hostilitat davant aquestes persones o grups més conscients, més responsables i més actius. És el cas de Vicent Ventura a qui aquesta nit li fem un homenatge. Li'l fa, i no és una casualitat, l'Econòmica, que és, precisament, un d'aquests espais que tracten de remuntar i lluitar contra les nostres funestes inèrcies, abandons i ignoràncies. L'Econòmica ha estat sensible al deute que la societat valenciana té amb Vicent Ventura ja que, d'una manera o altra –incivil, de vegades– li ha negat o regatejat, mesquinament, el seu treball. Ell, però, que jo sàpiga, mai no se n'ha queixat ni públicament ni privadament. I ha continuat disponible

com sempre per a intervenir amb el seu esforç personal amb un propòsit constructiu. Com sempre, vol dir, i no cal, potser, la precisió, des de fa molts, molts anys. Mig segle, més o menys, i encara no s'ha cansat, i encara no ha renunciat ni dimitit.

Jo, la veritat, no em veig amb forces ni tan sols de resumir una trajectòria cívica tan dilatada en el temps i tan densa pel que fa a la tasca que ha realitzat.

Qui és Vicent Ventura, que ha fet Vicent Ventura? És una pregunta, naturalment retòrica, perquè vosaltres ja ho sabeu i per això esteu ací. De totes formes i des del meu punt de mira –un punt de mira que em proporcionen més de quaranta anys d'amistat no mai interrompuda– tractaré de repassar alguns trets essencials de la seua personalitat, de la seua carrera –d'obstacles, tot cal dir-ho– i del treball que ha dedicat al País. Jo diria, per començar, resumint-me, que la biografia intel·lectual i cívica de Vicent Ventura resulta bastant paradoxal. Perquè –i és el meu primer punt– Ventura és un periodista nat. No podem deixar de veure en ell el prototipus del periodista. Ho va ser, sobretot, en l'època de la dictadura. Jo l'he vist treballar des de principis dels cinquanta a les redaccions de *Levante*, *Jornada*, Radio Nacional. Doncs bé, el que puc contar-vos –i alguns, si més no, de vosaltres en podríeu donar fe– és l'enorme capacitat de treball que tenia, la facilitat i agudeses amb què trobava temes i notícies, la sensibilitat pels problemes des dels més domèstics fins als d'interès més general. S'asseia davant la màquina i, la pipa a la boca, s'emballava escrivint amb els dos dits. L'article, el reportatge, l'entrevista o simplement un llarg peu de foto li eixien vius, redons. I no solament això sinó que –malgrat la censura– els seus papers, tant els que fabricava en les redaccions citades com els que destinava a altres periòdics, resultaven interessants, amens, i –cosa més insòlita en aquells temps– crítics. Ventura es va guanyar un públic ampli que el llegia constantment. Hi havia, entre tots dos, una certa complicitat. I es que els textos de Ventura no eren, generalment, de temes culturals, sinó cívics, solapadament polítics, econòmics, socials. La dimensió combativa de les seues col·laboracions era bastant evident. Després, el 1962, arribà el famós “contuberni de Munic”, al qual ell va assistir, cosa que va pagar cara. Va perdre el seu lloc de treball com a periodista (i no parlem del seu exili a París i després el confinament a Dénia). Però ell, a poc a poc, i a mesura que el clima polític s'acostava cap a la transició, mai no deixà d'escriure en un lloc o altre i amb un o altre nom. És ben sabut, per exemple, l'impuls que va donar a un periòdic de temes econòmics com *València fruits*. La seua vocació de periodista i la seua curiositat i informació polivalents li permetien escriure papers d'acord amb les més diferents circumstàncies. Després arribà la democràcia i Ventura que podia trobar ara l'oportunitat de desenvolupar al màxim les seues potencialitats com a periodista, sense els entrebancs que havia patit en les dècades anteriors, es trobà amb nous i inesperats obstacles que tornaven a limitar el que ell podia

donar de sí. I continuà sent un periodista a “temps parcial” per dir-ho com Adolf Beltran en el seu recent llibre de converses amb ell. És per això que he parlat dels aspectes paradoxals de la biografia intel·lectual de Vicent Ventura. El periodista nat mai no ha tingut la possibilitat de ser-ho amb plenitud. Per unes raons o altres, segons les diferents etapes de la nostra història recent, ha hagut de nadar contra corrent.

Però la paradoxa no s'acaba amb el Ventura periodista, perquè també continua marcant altres aspectes, fonamentals, de la seua activitat com a intel·lectual. He dit abans que el seu periodisme tenia una clara i decidida orientació política. Ara he de dir –o recordar– que aquesta orientació el portà paral·lelament en plena dictadura a lluitar en favor dels valors fonamentals de la democràcia. Ventura ha estat un dels personatges més actius i importants d'aquesta peripècia. Va fer de catalitzador, de punt de connexió de tots els esforços i accions d'origens més diversos. Els seus contactes amb persones i grups polítics de la resistència van ser freqüents i múltiples, continuats, tant amb valencians, com amb castellans, gallecs, catalans, bascos i fins i tot de fora de les nostres fronteres –algerians o gent de l'exili que seguia en el seu combat. No vaig a contar aquesta història, que cristal·litzà en la constitució de grups o de blocs de grups polítics, però també –i això és molt– en el seu treball per incorporar nous elements al front obert en què ocupava un lloc avançat i ariscat. Tant és així que tota aquesta llarga etapa de la vida política espanyola, i particularment valenciana, no es pot contar sense fer referència a la seua persona. Joan Fuster ha escrit: “contemplada a distància –a distància d'anys– la trajectòria ideològica i pràctica de Ventura és una de les més admirables que hem pogut veure al País Valencià”. I afegia: “moltes coses, i molta gent, avui en plena vigència institucional, no serien comprensibles sense la mediació, un dia, de Vicent Ventura”. I encara voldria jo recordar una altra cosa. Entre tants maldecaps, accions, perills, i comisaries encara tenia corda per preocupar-se dels problemes greus en què es trobaven els qui eren atrapats per la policia. Les seues gestions connectant amb uns mediadors o altres per ajudar en tots sentits possibles a ells com a les seues famílies, són una mostra més del seu dinamisme i del seu sentit de la solidaritat. I això que ell estava permanentment vigilat i controlat.

* * *

Doncs bé, el nostre personatge, també en aquest camp, ha trobat en l'etapa democràtica per la qual tant havia lluitat, un clima inhòspit. També ara haurà d'exercir, contra corrent la seua vocació de polític que no ha pogut quallar. Paradoxalment, ara també? Francesc Pérez Moragon ha dit que "si tot hagués anat com era previsible, Ventura seria ara senador, síndic de greuges, conseller de RTVV, assessor presidencial o ves a saber qué". Això és cert, però jo diria, i ara eleve a la segona potència la paradoxa, jo diria, que tampoc no m'imagino Ventura amb un o altre d'aquests possibles càrrecs; es a dir, no me l'imagino dins del poder, exercint-lo. Ell mateix ha reconegut –i no es tracta, crec, d'una *boutade* en les *Converses* citades–, que no és un polític amb vocació. I és que el seu destí, el nucli de la seua personalitat l'ha portat i el porta més aviat a continuar el combat que sempre ha fet, a esforçar-se per realitzar uns valors, personals i col·lectius. Alguns, de vegades, per explicar la marginació de Vicent Ventura com a periodista i com a polític, han dit que el nostre personatge resulta "conflictiu" o "incòmode". Ho és –aquest és el secret de la qüestió– però per la senzilla raó que és escrupolosament insubornable, perquè ell no pot entendre l'exercici del poder en desacord encara que siga parcial amb les seues opinions o la seua consciència. Flexible sí que ho és –la seua evolució personal ho confirma– però no fins el punt de desvirtuar l'essència dels seus ideals morals. Incòmode, doncs, perquè no acomodatici, o perquè immergit –i tornem al principi d'aquest parlament– en una societat poc coherent, desorientada o indefinida que, per això mateix, es limita a les posicions més còmodes i menys compromeses. Tot allò que la puga treure de les seues rutines per anar tirant com siga, la inquieta o li fa por, o li molesta.

Deixem, però, aquest punt. Ara m'agradaria, per acabar, evocar Ventura en tant que ha tingut un paper fonamental en la vida cívica i cultural del País Valencià. En aquest punt cal assenyalar que ha estat un home obert i dinàmic. El trobem embolicat, durant moltes dècades –ara, també– en iniciatives personals de tot tipus, com el manteniment de diferents tertúlies en què es parlava lliurement i llargament del tot el que és diví i humà. Eren reunions bastant nombroses de gent sensible als temes culturals, polítics i religiosos, que ell aconseguí sostenir amb la seua poderosa personalitat. Fins i tot les audicions musicals o les projeccions de velles pel·lícules hi tenien el seu paper. Ventura tenia la virtut d'atreure la gent. Coneixia tothom: pintors, escultors, escriptors, metges, capellans i moltes persones de les situacions socials més diverses. Tenia la virtut d'aglutinar-los, i de fer-los passar moltes hores agradables xerrant, com he dit, sobre tot. Ens estimulava amb la seua facúndia infatigable i el bon humor, tan habituals en ell. Aquestes tertúlies –múltiples i diverses– van fer un paper impagable durant molts anys, ja que eren una mena de fòrum, sempre renovat, que permetia repassar i discutir els més variats temes. En aquest sentit Ventura fou sempre, i en un clima d'amistat, un animador cultural permanent. A més d'això, el trobem embolicat en múlti-

ples iniciatives culturals i cíviques per tal de tapar grans forats. Ho farà, de vegades –i ara és ocasió de recordar-ho– junt amb el Sr. Maldonado. No és una casualitat que, amb motiu dels homenatges d'aquesta nit es tornen a trobar, tots dos, l'un al costat de l'altre. Però no vaig a estendre'm més sobre tots aquests aspectes. No vull allargar-me més sobre el nostre homenot. Per resumir-ne, i acabar, diria que Ventura ha estat sempre disponible per a fer coses. I encara continua disponible. No podia ser d'una altra manera: la seua vitalitat, la seua humanitat i la seua generositat el defineixen i l'orienten permanentment en aquest sentit.

DON JOAQUÍN MALDONADO ALMENAR

SRA. Ministra de Cultura, Sr. Conseller de Medio Ambiente, representante de l'Honorable Sr. Presidente de la Generalitat, Sra. Consellera de Cultura, Sra. Presidenta de la Diputación de Valencia, amigos todos.

Mi intervención en este acto va ser muy breve, limitada a expresar mi emocionado agradecimiento por esta cena homenaje compartido con el buen amigo Vicent Ventura.

Agradecimiento, en primer lugar, a la Junta Directiva de la R.S.E. de A. del País y a su Presidente, promotores de este acto. Agradecimiento, en segundo lugar, a las autoridades concurrentes por el realce que con su presencia le otorgan. Agradecimiento en tercer lugar a José Antonio Perelló Morales, que al comentar mi vida con motivo del homenaje, se ha dejado llevar de la gran amistad que nos une y se ha excedido en el comentario elogioso, aludiendo especialmente a los aspectos positivos de mi actuación al servicio de Valencia y de España, y dejando caritativamente de señalar otros aspectos de mi vida que para algunos no merecerán tan elogioso juicio.

Porque en verdad, haciendo un repaso de mi vida encuentro que es cierto cuanto ha relatado de la misma José Antonio Perelló, pero a ese relato quiero yo añadir un complemento que reduzca el mérito a posiciones más justas y modestas, señalando lo que debo a otros en los posibles aciertos logrados, tanto en el orden familiar como en el profesional, social o ciudadano.

Primero a la Providencia, por haberme hecho nacer en el seno de una familia ejemplar. De mis padres y de mis maestros (escolapios, jesuitas, profesores universitarios) aprendí los valores morales en que se basa mi formación humanística-cristiana. Esa formación ha orientado mi vida en el reconocimiento de la dignidad de la persona humana, en el respeto que se le debe y en la obligación de servicio a nuestros semejantes que nos impone.

Y de modo particular debo decir que en todas las empresas en que he participado (colegios profesionales, medios bursátiles, actividades sociales, Ateneo Mercantil, Real Sociedad Económica de Amigos del País, Asociación Francesa de Enseñanza, Patronato de la Universidad, Fundación Ausias March), en

todas ellas he tenido la gran suerte de contar con la colaboración de personas y equipos de gran inteligencia y eficacia, con cuya ayuda hemos podido alcanzar los objetivos de servicio al país y a la sociedad.

Son esos colaboradores, muchos de los cuales estáis aquí presentes, los que se merecen el homenaje que ahora me tributáis, y a ellos lo remito por mi deber de pura justicia. Y termino expresando una vez más mi agradecimiento a todos vosotros, por este homenaje que nos tributáis, acaso sólo parcial y compartidamente merecido por mí.

Muchas gracias.

JOAN ROMERO GONZÁLEZ
Conseller de Educación y Ciencia

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN EL
SECTOR DE LA EDUCACIÓN



JOAN ROMERO GONZÁLEZ
Conseller de Educación y Ciencia

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN EL
SECTOR DE LA EDUCACIÓN



ANDRÉS GARCÍA DE LA RIVA SANCHIZ

Presidente del Banco de Crédito Local

LA FINANCIACIÓN
DE LAS
CIUDADES:
FINANCIACIÓN
DEL
CRECIMIENTO



LA FINANCIACIÓN DE LAS CIUDADES: FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO

Andrés García de la Riva Sanchiz

Presidente del Banco de Crédito Local

INTRODUCCIÓN

CON la década de los ochenta Europa asiste a una revalorización de la ciudad como motor económico y social, como centro de innovación y difusión tecnológica y cultural y como lugar de encuentro de gentes y encrucijada de culturas. Más claramente: vuelve a tomar mayor protagonismo la sociedad civil.

En ese tiempo, España inicia una nueva fase de crecimiento económico sostenido en el que las ciudades han jugado un papel clave como sistemas productivos y de gestión, al tiempo que vienen constituyendo los principales mercados internos. Ello es básico para la formulación de políticas urbanas y territoriales y obliga a favorecer las condiciones de infraestructuras, de organización y expansión del modelo de crecimiento que se viene configurando desde entonces, y que en la presente década se ha visto minorado como consecuencia de la crisis económica –endógena y exógena– que está afectando a las economías occidentales.

La desaceleración del crecimiento demográfico en España, sin embargo, no ha impedido que la población de nuestro país, en concreto, se siga concentrando cada vez más en zonas urbanas. El fenómeno es parejo en todo el mundo y permite diseñar y trazar políticas de asentamiento de población con validez universal. La *configuración demográfica* presenta datos reveladores: casi el 64 % de la población vive en 284 Municipios de los 8.083 que existen y el 51,36 por 100 se concentra en 111 Municipios de más de 50.000 habitantes. Así las previsiones indican que los 2/3 de la población española vivirán en el año 2000 en ciudades grandes, áreas metropolitanas, y en ciudades de más de 50.000 habitantes.

El dato es revelador: las ciudades y zonas de urbanización difusa en continuo crecimiento son elementos decisivos de la configuración de nuestra propia realidad social.

Hoy la ciudad, más que nunca, es eje –en la terminología de Jaspers– y motor de escenarios múltiples –negocios, áreas de I+D, ofertas sociales y culturales, ocio y tiempo libre, infraestructuras de todo tipo y servicios básicos, etc.– que demandan la ejecución de grandes proyectos urbanos, que en definitiva estimulan y desarrollan ese crecimiento.

Hasta hace pocos años la política local priorizaba la ordenación y el equipamiento del territorio, la obra física pública. En España, además, los municipios han explotado muy parcialmente las competencias en otros meridianos que han servido de base al desarrollo de una ambiciosa política local de carácter social: la vivienda, la enseñanza, asistencia sanitaria, otras políticas asistenciales, etc. Ahora se tiende a poner lógicamente el acento en la iniciativa pública para acrecentar la base productiva de la ciudad, atraer actividades generadoras de empleo, promover los indispensables cambios económicos y tecnológicos para asegurar la competitividad.

El conocimiento que el municipio tiene de lo local, la articulación de los recursos propios, las competencias tradicionales y las nuevas actividades en favor de la economía local conducen, paulatinamente, hacia la coordinación interna, la articulación de planes estratégicos y el establecimiento de medidas de otras Administraciones superiores con la programación municipal, así como a la colaboración intermunicipal y comarcal.

El Ayuntamiento debe constituir una pieza clave en el proceso de concertación local. Se trata, de participar no sólo en la dotación de infraestructuras y servicios a los ciudadanos para el desarrollo de su ámbito de vida (económica y social), sino también de adquirir un papel de propuesta, de iniciativas múltiples, de impulso a los factores susceptibles de potenciar el desarrollo endógeno desde abajo.

En definitiva, que cada vez en mayor medida la política municipal desarrollada por los Gobiernos Locales en relación con las ciudades deberá tener en cuenta todos los factores que favorezcan la articulación de la acción de crecimiento (evitando el desequilibrio), la inversión económica, las infraestructuras y la provisión de los servicios esenciales, la legitimación de la iniciativa privada y del beneficio, con sus funciones tradicionales reequilibradoras y redistributivas, al mismo tiempo que se produce una modernización de las formas de Gobierno local y de la gestión de los servicios públicos.

Antes de entrar en la materia propia de la exposición, quisiera indicar que para una mejor comprensión del crecimiento económico de las ciudades, se han clasificado las mismas en tres grupos en función de su variación demográfica en el último quinquenio (1986-1991).

De esta forma, cuando nos referimos al *Grupo I* de ciudades estaremos aludiendo a aquellos Municipios que han experimentado un decrecimiento en su población en el período citado. *El Grupo II* comprenderá las ciudades que habiendo experimentado crecimiento, sin embargo, éste no haya superado el 5 %. Por último, *el Grupo III* estará integrado por aquellas otras cuyo crecimiento esté por encima del 5 %.

Con esta clasificación pretendemos *demostrar que existe relación* entre el *crecimiento demográfico y el económico de las ciudades españolas*, y que *dicha relación es directamente proporcional*, esto es, a mayor dinamismo demográfico en el grupo de ciudades objeto de nuestro estudio (de más de 50.000 habitantes), mayor crecimiento económico.

I. EL GASTO EN RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES

Con la llegada de las libertades y la constitución de los Ayuntamientos democráticos se ha ido forjando todo un proceso de transformación y desarrollo de las ciudades que elaboraran Planes estratégicos, entendidos como un conjunto de acciones con una visión global e integradora de los grandes temas urbanos, como la vertebración interna, conectividad y accesibilidad (infraestructuras, urbanismo, transportes); calidad de vida (Medio ambiente, formación profesional, vivienda, acciones sociales); soporte a la actividad económica (infraestructuras, modernización e innovación del tejido industrial existente, soporte a sectores económicos emergentes, servicios avanzados a las empresas y poblaciones), etc.

Ello ha hecho que las políticas de servicios sociales o colectivos se hayan multiplicado debido al aumento de las demandas y a la fuerza que han adquirido problemas poco considerados en el pasado. La seguridad, el medio ambiente, la demanda de centros culturales y de esparcimiento, las prestaciones para las propias ofertas sociales de nuevo cuño –atención a menores, mujeres, marginados– han dado lugar a más servicios, y por tanto, a mayores gastos públicos.

En definitiva que los gastos municipales que ocasiona la atención de las necesidades de los ciudadanos, exceden sobre todo en las ciudades más grandes, del estricto marco municipal. De hecho, allí donde se producen desajustes entre la ciudad administrativa y la ciudad real es donde se producen dificultades de financiación.

Los *gastos públicos* en términos per capita son crecientes generalmente en relación al tamaño de las ciudades, aunque este factor no sea el único relevante. Esto es tanto más patente cuando se ha de tener en cuenta que, en los municipios más grandes, una parte importante de los servicios se descentraliza y se saca de los Presupuestos Municipales, al estar a cargo de Organismos y empresas.

El que las necesidades de gasto –y por ende de financiación– varíen con la especialización funcional del municipio tiene su manifestación más patente en la configuración de la ciudad como núcleo central o de capitalidad de muchas de las urbes españolas, ya que por desajustes entre el territorio municipal y el área que cubren los desplazamientos cotidianos de la población, han de prestar servicios no sólo para sus residentes, sino también para aquella población que

se desplaza a la misma desde las urbes satélites cercanas, como centro de producción y consumo, y para asegurar la competitividad de las empresas que asienta, proporcionándoles los necesarios servicios públicos. Esto puede llevar a que se produzca en la ciudad central una acumulación del stock de capital más intensiva en capital fijo social o infraestructuras públicas, localizado precisamente en los distritos centrales que ejercen tal función.

Dado que el tamaño de los municipios y su función de capitalidad están muy relacionados, es difícil separar la influencia de uno u otro factor y su dinámica temporal. Lo cierto es que en *los últimos años los niveles de gasto per capita entre las grandes ciudades y las ciudades medias se han ido aproximando*, si bien dicho nivel está todavía un poco por debajo de la media Europea. Podría interpretarse que dicha aproximación relativa de los niveles de gasto está en el origen de las fuertes carencias de infraestructuras que hasta hace pocos años sufrían nuestras ciudades, y especialmente las más grandes y que han obligado a intervenir a otras Administraciones Superiores con determinadas actuaciones como por ejemplo las del Plan de Transportes o el de Ordenación de Costas.

Otro factor que ha podido influir en este menor gasto, es el que se da en los servicios sociales que se han desarrollado en los últimos años, y que en otros países se encuentran ya plenamente establecidos sobre todo en las grandes ciudades.

Por otra parte hay que considerar el crecimiento poblacional y las migraciones hacia las ciudades, que forzosamente ha ido arrastrando, hasta hace pocos años, hacia grandes inversiones sobre todo en infraestructuras, urbanismo, esparcimiento, etc.

Si bien hasta los años noventa la proporción del gasto que se destinaba a la inversión era grande, podemos decir que en estos años próximos, la profunda crisis financiera experimentada por las ciudades españolas, se ha traducido en una reducción generalizada de ese volumen de inversión, subsiguiente a dicha etapa de grandes inversiones sobre todo en infraestructuras y acciones de urbanismo. Las cifras de gasto de las ciudades son la suma de las realizadas en múltiples servicios, aparte de las cargas financieras derivadas de su endeudamiento. Analizaremos la *estructura funcional de las inversiones de las Corporaciones Locales* a través de la información que nos suministra el participar en la financiación de los *proyectos o programas de inversión* que contribuyen a ese crecimiento de las ciudades (al carecer de datos totales de dicha distribución funcional de la inversión) y así, observamos como precisamente son los sectores de urbanismo (37), infraestructuras de comunicación (14) y aguas y saneamiento (15) los que figuran a la cabeza (el 65 por 100 de la inversión total), seguido del sector de servicios culturales y deportivos (18), que en estos años han tenido una excepcional importancia con fuertes dotaciones de otras Administraciones (50%) ligadas a las celebraciones del año 1992. Hay otros de menos peso, como incendios, cementerios, etc. de prestación obligatoria en las ciudades que se encuentran totalmente municipalizados, si bien se prestan uti-

lizando empresas privadas (ya dotadas o despresupuestadas).

Las necesidades de gasto están asimismo influidas por muchos otros factores geográficos y socioeconómicos, o en algunos casos obedecen a decisiones de planteamiento o diseño urbano cuyas consecuencias financieras no son fácilmente predecibles en el momento de su adopción, pero que cuando son conocidas aparecen ya como barreras naturales.

Por otra parte, conviene indicar que en el campo del equipamiento urbano, necesario para el desarrollo de las ciudades, se ha procedido, en líneas generales, a una progresiva especialización, y así los grandes componentes de este concepto, educación (2,3) y sanidad (1,8), tienden a caer bajo la esfera de influencia del Estado o de las Comunidades Autónomas, debido a la progresiva importancia y necesidad de actuación coordinada que requiere la implantación y funcionamiento de estos servicios y a sus ubicaciones competenciales. Finalmente, la complejidad de los mecanismos económicos han determinado que una serie de servicios, que también se están desarrollando en las ciudades, sean entendidos complementariamente tanto por el sector privado, Estado, las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales, siendo un ejemplo el sector de la comercialización con todas sus divisiones de mercados centrales, centros distribuidores, mataderos, mercados minoristas, etc.

Lo cierto es que el papel que desempeña el sector público local, es fundamental tanto en el urbanismo, vivienda y los servicios comunitarios, y que se consagran prácticamente todos sus recursos y esfuerzos en la solución de una parte de los problemas derivados de los procesos de expansión y organización de las ciudades.

Una *comparación internacional de la composición funcional del gasto* pone de manifiesto como en España asumen todavía un papel reducido en determinadas funciones relacionadas con los equipamientos urbanísticos que conlleven el crecimiento de las ciudades, cuales son la educación y la sanidad, frente a la importancia que tienen en otros Estados comunitarios como Alemania o Bélgica (50 por 100 del gasto municipal y 37 por 100, respectivamente) y vivienda en otros.

Por último, y a modo ilustrativo con respecto a nuestro Estado se puede analizar la *tasa de variación anual de los gastos corrientes de cada uno de los grupos en los que han quedado anteriormente clasificadas las ciudades* en el presente análisis. Observando este análisis, se infiere algo que por otra parte no parece sorprendente, como es el hecho de que aquellas ciudades que más han visto crecer su población son las que también más han visto aumentar sus gastos de funcionamiento y corrientes. Este hecho obedece a algo tan evidente como es que a mayor número de personas habitando un lugar, más necesidades demandan del Municipio generándose, por tanto, unos mayores gastos. En cualquier caso, la evolución de la estructura productiva apoya la concentración de la población en ciudades que con Planes estratégicos adecuados condensan más población en busca de tamaños óptimos.

II. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para hacer frente a las necesidades de gastos, las ciudades cuentan principalmente con sus ingresos corrientes. En este sentido sería conveniente hacer mención a la *tasa de variación anual de los ingresos corrientes en función del crecimiento de la población*.

La primera conclusión podría ser que los municipios con decrecimiento demográfico son también aquellos con una evolución más moderada en sus ingresos corrientes. También es de destacar que tampoco el grupo de mayor crecimiento es el que mantiene un mayor aumento en sus ingresos corrientes, pues aunque esto ocurrió en 1988, sin embargo en los años 87 y 89 su tasa de variación de tales ingresos fue superior a la experimentada por los Municipios que crecieron sin alcanzar el 5 %. Por tanto, se podría afirmar, aunque con cierta cautela, que en términos generales aquellas ciudades con un crecimiento mayor son también las que hacen un mayor esfuerzo en relación con los citados ingresos corrientes. Esta cautela antes señalada se debe, entre otros factores, a la circunstancia de que uno de los ingresos corrientes de mayor peso, como es la Participación en Tributos del Estado, es inversamente proporcional al crecimiento de la población, de conformidad con lo que al efecto se prevé en la Legislación vigente sobre la materia.

Si la financiación local para el desarrollo de las ciudades es o no suficiente, es un aspecto discutible pues no existe una forma de hacer un cálculo objetivo de suficiencia, debiéndonos en definitiva ocupar de los ingresos corrientes y ver si efectivamente éstos responden al principio de inversiones necesarias para el crecimiento, contando además con otra serie de recursos extraordinarios como las transferencias de capital, ahorro, apelación al crédito, las enajenaciones de patrimonio, etc.

Con respecto a los ingresos corrientes, decir que la primera condición es que los tributos locales ofrezcan la mayor elasticidad. En la medida en que los recursos propios no presenten tal elasticidad, las transferencias deberán cubrir el hueco que queda entre necesidades de gasto y capacidad fiscal y eso hará que hayan de ser relativamente mayores para las ciudades más grandes.

Un análisis de los sistemas tributarios locales de los Estados Comunitarios, que configuran nuestro obligado entorno de referencia, nos pone de relieve la dualidad de criterios de coordinación de los Tributos Locales con los de otras Administraciones para integrar un solo sistema tributario general. Unas veces predomina el *criterio de coordinación por separación* de fuentes (atribuir a los Municipios materias impositivas distintas de los que nutren el sistema impositivo estatal, como son los relativos a la propiedad inmueble, actividades económicas, vehículos o consumos específicos). Otras veces se abre paso el *principio de coparticipación de fuentes*, que hace que los Municipios puedan tener acceso al rendimiento obtenido localmente de los grandes impuestos mediante participaciones o recargos, en lugar de multiplicar impuestos locales

cuya racionalidad pueda ser discutible.

La Hacienda de los Municipios españoles está articulada sobre el principio de separación de fuentes, contando con prácticamente todo el elenco de impuestos locales existentes en el resto de Estados: impuestos sobre la propiedad e incremento de terrenos; sobre actividades económicas y sobre vehículos. Algunos de estos impuestos no tienen, sin embargo, carácter local en varios Estados Europeos, o están compartidos con el Estado en forma de recargos.

Con respecto a España indicar así, que las Corporaciones Locales se sitúan en unos niveles semejantes o superiores al de la mayoría de los citados países comunitarios, dado el relativamente reducido peso que tienen las transferencias en nuestras Haciendas Municipales las actuales discrepancias no tienen quizás tanta relación con su importancia cuantitativa como con las divergencias entre previsiones y liquidaciones.

III. SITUACIÓN FINANCIERA

Pero el análisis de las *posibilidades de financiación del crecimiento de las ciudades debería centrarse en el margen de maniobra* de que *disponen las mismas para abordar proyectos nuevos*, que contribuyan a ese crecimiento del desarrollo local. Esta perspectiva no puede buscarse en la consideración separada de sus recursos y sus gastos, sino que es necesario conocer la capacidad de generación de ahorro o autofinanciación, por un lado, y las deudas que tiene acumuladas, así como el impacto presupuestario o futuro que de las mismas se deriva.

III.1. AHORRO

La proporción de ingresos ahorrados es también para las Corporaciones Locales un buen indicador de la solidez en la conducta financiera de las mismas. La *evolución del ahorro* tiene una *clara relación no con el tamaño de las ciudades, sino con su crecimiento*. Aquellos municipios que más han crecido en el último quinquenio, son también los que mantienen una mayor proporción de ahorro neto en relación con sus ingresos corrientes. Esta regla tiene su excepción en el año 1986 donde el ahorro en los municipios de menor crecimiento poblacional son los de mayor ahorro. Dicha circunstancia tiene su razón en el hecho de que en ese año los gastos corrientes decrecieron de forma espectacular, sin que a primera vista existan motivos claros explicativos de tal acontecimiento.

La medida en que las inversiones necesarias para impulsar el crecimiento, se financian con ahorro es representativa de la suficiencia y flexibilidad del sistema de ingresos de las Corporaciones Locales y, por tanto, suele ofrecer oscilaciones en cada país, especialmente cuando no hay una tradición financiera local, como es el caso de España. Hoy se considera prácticamente corregida la

situación que se dio en períodos anteriores de ahorros negativos al haberse recuperado en bastante medida durante 1992 y 1993, y ello en parte por la implantación del impuesto sobre actividades económicas que se puede considerar constituye una primera solución a ese problema de disminución de ahorro.

Así, actualmente no parece que exista obstáculo para volver a confiar en el ahorro como fuente de financiación directa de la inversión necesaria para el crecimiento de las ciudades, y ello entre otros factores consecuencia de los márgenes para la fijación de tipos impositivos de los impuestos locales, el esquema de la cuantía de las transferencias corrientes del Estado, y de la valoración de los terrenos en las ciudades que se da en virtud de las revisiones catastrales. Es de esperar que de la negociación en marcha FEMP-Estado, surja una mayor flexibilidad y adecuación de los Tributos a las características y situaciones más específicas de cada localidad, así como vayan mejorando con el tiempo en su rendimiento adecuado.

III.2. INGRESOS ESPECÍFICOS

Un recurso tradicional para la financiación de la inversión de las ciudades son las *contribuciones especiales*, pero históricamente éste ha ido perdiendo peso para quedar reducido a los Municipios más pequeños y para las primeras urbanizaciones.

En los procedimientos de actuación urbanística en las ciudades (adecuación por polígonos o unidades zonales con arreglo a la Ley del Suelo), el peso de la renovación urbana y la propia interdependencia espacial, determinan el desuso de este instrumento financiero.

Hay, no obstante, una nueva forma de patrimonio, que se da en mayor medida en las ciudades medias y más grandes, que es el *patrimonio urbanístico o inmobiliario* que se ha incrementado notablemente en los últimos años consecuencia de la reforma de la legislación del suelo, y de la coyuntura inmobiliaria que ha dado lugar a un incremento fuerte de la urbanización, especialmente en la periferia de las ciudades más grandes. La conjunción de estos factores ha supuesto una multiplicación de las cesiones de suelo de los urbanizadores particulares a los Municipios. La nueva Ley del Suelo y el Real Decreto que la desarrolla posibilita el incremento de estas cesiones, por lo que *constituye un recurso relevante para cubrir la programación de inversiones que conlleva el crecimiento de las ciudades* en lo que se refiere a urbanismo, infraestructuras, equipamientos, etc.

Ciertamente la vinculación del suelo a este tipo de inversión municipal, y a su cesión “gratuita” para la construcción de viviendas sociales, hace que las cifras presupuestarias no reflejen apenas ingresos por enajenación del patrimonio urbanístico, sino que se traduzca en unos menores gastos en dinero, como consecuencia de que el Municipio construye o edifica sobre tal suelo y/o los permuta a cambio de edificaciones, y sólo una proporción mínima se recupera

por enajenación.

Esta política inmobiliaria de las Corporaciones Locales se hace actualmente necesaria, e incluso en ocasiones, habría que hacer una gestión inmobiliaria en el sentido de enajenar algunos de esos patrimonios o afectarlos a determinados usos distintos de los que tienen o incluso al patrimonio municipal del suelo y destinarlos a la construcción de viviendas, paliándose de esta forma las necesidades urbanísticas que conllevan la expansión de las ciudades y el crecimiento de la población en estas áreas urbanas.

En definitiva que si hasta la fecha, las *enajenaciones patrimoniales* vienen siendo una *fuerza de financiación con reducido peso* en la *financiación de la inversión de las ciudades*, hoy existen razones que pueden aconsejar que las Corporaciones Locales reconsideren la utilización de este recurso.

Así, en otros Estados como Gran Bretaña o Italia, se está planteando la liquidación de diversas formas de patrimonio urbano que han perdido utilidad en su destino tradicional en tanto que pueden generar recursos para financiar planes de inversión.

III.3. SUBVENCIONES CORRIENTES Y DE CAPITAL

Las subvenciones de Administraciones Superiores-Estado y de Comunidades Autónomas han constituido uno de los mecanismos tradicionales de financiación de inversiones en las ciudades en relación con los objetivos y políticas formuladas por aquéllas.

Sin embargo, se puede decir que ha existido una progresiva pérdida de peso de las subvenciones de Capital del Estado, que se ha contrarrestado con un fuerte incremento de las transferencias corrientes.

Con respecto a dichas *transferencias corrientes* obligado es señalar la elasticidad/tamaño de las mismas guardan relación con el de los ingresos fiscales efectivos, puesto que los Ayuntamientos deciden el esfuerzo fiscal a aplicar para sus demandas de gastos que han de atender partiendo de dichos ingresos por transferencias. A su vez las transferencias se han venido distribuyendo históricamente a golpe de correcciones, para equilibrar aquellos Municipios que pudieran estar en peores condiciones, sin perjuicio de que el aparato analítico e informativo de que disponen los distintos Estados para efectuar este reparto difiera notablemente. Viene siendo una tónica general el que las transferencias per cápita sean mayores en las grandes ciudades que en las ciudades medias. Pero, es en relación con el contexto social de riqueza de las ciudades, y sobre todo de las de mayor tamaño y de la elasticidad/tamaño del rendimiento de los impuestos como ha de examinarse la elasticidad de las transferencias corrientes. Así, en España, la elasticidad relativamente alta se alcanzó a partir de la modificación de coeficientes del Fondo de Cooperación Municipal en 1983, hoy Participación en Tributos del Estado, aunque habría que analizar el con-

junto de las transferencias.

Vista la influencia de las transferencias en la financiación de las grandes ciudades, cabe preguntar si, como consecuencia de ello las mismas realizan de hecho mayor o menor esfuerzo fiscal que las ciudades medias. Esta comprobación es ardua, puesto que ni la formulación del esfuerzo fiscal es unánime ni su aplicación fácil. Si bien podríamos generalizar diciendo que los *Municipios que mayor esfuerzo fiscal exigen a sus ciudadanos son los menos favorecidos en relación con sus ingresos por transferencias corrientes*.

Con respecto a las *transferencias de capital*, como se ha indicado, ha existido una progresiva pérdida de peso de las del Estado a las Corporaciones Locales, ello sin embargo además de compensarse con un incremento de las corrientes, también lo ha sido por las de las Comunidades Autónomas y los Fondos Europeos Comunitarios, de modo que las ayudas para inversión local en ciudades representan una proporción creciente, aunque el peso de las mismas sea todavía más reducido en España que en el resto de los países europeos, observándose que aquellos países en que el peso local es mayor son también aquellos en que las subvenciones de capital suponen una proporción mayor de las fuentes de financiación y, entonces, podría dudarse, si con la existencia de una mayor proporción de subvenciones de capital, se refuerzan o no efectivamente las posibilidades de decisión de las Corporaciones Locales. Lo que sucede en realidad es que numerosas competencias concurrentes de distintas Administraciones pueden ser descentralizadas, siempre que se garanticen los intereses de ámbito superior.

IV. MEDIDAS DE FINANCIACIÓN COMUNITARIAS

Las propias Instituciones comunitarias son conscientes del papel tan importante que desempeñan las metrópolis en el desarrollo económico, ya que más del 90 % de la población europea vive en ciudades medias y más del 50 % en grandes ciudades, y de ahí el conjunto de medidas que se están adoptando para paliar los problemas de estas poblaciones en cuanto a redes de transporte y comunicación, planificación y urbanismo, mejora de la calidad de vida, y desarrollo social y cultural. De ahí Iniciativas Comunitarias como el Programa Europa 2000, Libro Verde del Medio Urbano, de revitalización de los barrios en crisis o de desarrollo de proyectos pilotos, o el apoyo a las redes de ciudades todos ellos a cargo de diferentes Direcciones Generales de la Comisión.

Todo este conjunto de medidas *permiten recibir financiación comunitaria*, ya sea en forma de subvención o de préstamo a través de FEDER, FSE, BEI, NIC, instrumentos financieros CECA. Fundamentalmente las *acciones posibles en ciudades susceptibles de recibir financiación comunitaria se agruparían en cuatro ámbitos*:

- Infraestructuras (telecomunicaciones, energía, transporte).
- Desarrollo económico (medidas de estímulo a las empresas, innovación tecnológica, promoción de servicios financieros, formación, empleo, turismo y

fomento de exportaciones).

- Ciudadanos (salud y protección civil, cultura, patrimonio arquitectónico y hermanamiento entre ciudades).

- Medio ambiente.

No es momento ni lugar para referirnos a cada uno de los Programas aprobados por la Comisión para los distintos ámbitos anteriormente mencionados fundamentales por otra parte, para la financiación del desarrollo de las ciudades, por lo que únicamente se mencionarán algunos como el SAVE (fomento de la eficacia energética y medio ambiente), EURET (investigación y desarrollo), EUROPARTNERS Y INTERPRISE (cooperación empresarial y de servicios financieros), EUROTECNET II (de formación profesional ciudadana); así como otros proyectos para la conservación y promoción del patrimonio arquitectónico comunitario; hermanamiento de ciudades; etc.

En este tipo de subvenciones comunitarias cumple un papel predominante las ayudas proporcionadas por el FEDER, si bien concentra su actuación en aquellas ciudades de las regiones o sectores con mayores dificultades de afianzamiento económico, y ello en un marco de cooperación también con los diversos niveles de las Administraciones nacionales, regionales y locales.

Así, en nuestro país, además de determinadas acciones en concreto dentro de algunos de los Programas anteriormente mencionados, se han recibido subvenciones comunitarias para otros Programas como el POL (Programa Operativo Local). Apuntar que se está negociando el nuevo Marco Comunitario de Apoyo para España y el nuevo Programa para Corporaciones Locales, donde además de contemplarse actuaciones en infraestructuras, urbanismo y transportes, también se incluye el de Asistencia técnica. Constituye una novedad que supondrá un estímulo para paliar las necesidades de muchas de nuestras ciudades.

V. CRÉDITO Y ENDEUDAMIENTO

La apelación al crédito es tradicionalmente otro recurso de la financiación de la inversión local en ciudades para desarrollar su crecimiento. Hay circunstancias que determinan un aumento del uso de este instrumento, de una parte el incremento del volumen de inversión local, que no parece que pueda ser la causa del crecimiento en el período de referencia dada su relativa estabilidad, de otra, la disminución del ahorro, que ha sufrido fuertes mermas con tendencia aparente a la recuperación, y de otra la mejora en las condiciones de tipo y plazos de los créditos sobre todo la nueva financiación. En este sentido, hay que señalar que nos situamos en un cambio notable de panorama, ya que en el pasado año de 1993, se ha observado, una disminución prácticamente de 4/5 puntos de los tipos de interés, y por tanto esto lógicamente afectará al comportamiento financiero de las ciudades.

En definitiva, que las posibilidades de endeudamiento actual de las Corpo-

raciones Locales en mejores condiciones que hace unos años, son una realidad, ya que el problema financiero de las Entidades Locales no se centra tanto en el volumen de crédito, sino en el de la carga financiera que éstas han de soportar, consecuencia de las condiciones de esos créditos en los años pasados. Este endeudamiento en razón de las obligaciones que conlleva supone una limitación para abordar nuevos proyectos, pues obliga a incrementar el esfuerzo fiscal o reducir el margen de ahorro.

En los años de crisis económica, en que las condiciones del crédito empeoraron, las Corporaciones Locales no acudieron por ello en menor medida al crédito para financiar inversiones. Así en años en que la demanda del crédito por el sector privado se desanimó por las altas tasas de interés, no se produjo el mismo fenómeno en las ciudades, en parte inducidas a endeudarse por los condicionamientos de las ayudas a la inversión que les concedían las Administraciones Superiores. De todas formas conviene resaltar el relativo valor de las magnitudes, como consecuencia de que en los últimos años se han producido considerables cifras de inversión pública, fuera de los Presupuestos de las Administraciones Territoriales, a través de empresas públicas o de permutas, en especial de suelo o uso de suelo, y ello aun más en las grandes ciudades. Además un rasgo común del comportamiento de estas ciudades es que la cifra de deuda per cápita crece con el tamaño.

Pero respecto de si la deuda crece más proporcionalmente que los ingresos, no parece existir un comportamiento específico de las grandes ciudades.

Sin embargo, respecto *de las más grandes ciudades españolas*, dos aspectos son destacables.

El primero es que su nivel de endeudamiento se halle notablemente por debajo de los municipios de igual tamaño de otros países. Esta ventaja, que es muy grande en la proporción de deuda con los ingresos municipales, es menos manifiesta en cuanto al nivel relativo de la carga financiera dados los mayores tipos de interés vigentes en España hasta hace pocos meses, pueden permitir, si somos capaces de fomentar el mercado de capitales a muy largo plazo, suavizar el servicio de la deuda siempre que se den adecuadamente y no se incurra por parte de nuestros clientes en excesos de riesgos (de divisa, de liquidez, etc.).

El segundo mitigado en los últimos años, pero aún subsistente, es el que la deuda tiene una mayor elasticidad respecto del tamaño de los ingresos, o sea, que el ratio deuda/ingresos y el de carga financiera ingresos crecen con el tamaño. Como antecedentes se puede poner el ejemplo de Barcelona que en 1925 tenía una deuda que representaba casi el 600 % de sus ingresos, mientras que si se excluye Madrid, las restantes ciudades medias capitales de provincia no llegaban al 100 %. Elevadas fueron también las deudas de Málaga, Sevilla y otras de igual o parecido tamaño. Esta concentración de endeudamiento conllevó una concentración de carga financiera a pesar de lo leve que era el servicio de la deuda, de modo que el porcentaje respecto de los ingresos llegó a

superar en tales años el 30 % en Barcelona.

Para el ratio de deuda/ingresos se observa que ha existido un proceso de reducción drástico y casi ininterrumpido, salvo el repunte en los últimos años para algunas de las grandes ciudades. Por el contrario, aun prescindiendo de los incrementos de carga financiera experimentados entre 1975 y 1983 el servicio de la deuda de las grandes ciudades volvió a crecer en los últimos años en relación con los ingresos, superando los niveles anteriores a 1975.

Así si las ciudades españolas conocieron una etapa duradera de crecimiento sólo comparable con la segunda y tercera década de este siglo, con la implantación de la reforma fiscal-liberal, en la actualidad las nuevas inversiones de tal volumen mediante la apelación al crédito estarían condicionadas por la previsible evolución favorable del servicio de la deuda y de la disminución de los retrasos en los pagos a proveedores.

Esto precisamente ha ocurrido cuando se solicita de los Ayuntamientos, y particularmente de las ciudades, que asuman protagonismo en materia de oferta de suelo y vivienda, que precisamente en la actualidad tienden a flexibilizarse en virtud de las posibilidades que la nueva legislación sobre suelo está impulsando.

Sin embargo, conviene señalar que después de una década de debilidad inversora las ciudades españolas y sobre todo las de mayor tamaño recuperaron sus cifras de inversión con vistas a los Programas de 1992 de Barcelona, Sevilla, etc. y luego con la expansión de las ciudades y la elaboración de los planes de acceso.

En la actualidad, la inversión se mantiene en niveles muy bajos a pesar de la buena voluntad inversora de los presupuestos de 1993, de la proximidad de la convocatoria electoral, consecuencia, entre otros factores, de las expectativas en relación a la bajada de tipos de interés, las posibles mejoras de ingresos, y la necesaria racionalización y reducción de los gastos.

Con respecto así a *los pasivos financieros a largo plazo* (total Corporaciones Locales) indicar la evolución de ese endeudamiento que se ha cuadruplicado prácticamente en una década, pasando de 525 miles de millones a 2.073 miles de millones de pesetas a fin de 1992, si bien creciendo en mucha mayor medida la deuda a menos de un año que la de largo plazo. Con ello se ha puesto de *manifiesto la necesidad de liquidez*, ya que si los pasivos financieros a largo plazo pasaron de 490 mil millones de pesetas en 1984 a 1.754 mil millones de pesetas en 1992, *el endeudamiento a corto plazo* lo fue de 34.000 millones a 318.000 millones de pesetas en el mismo período de tiempo.

El crecimiento en general del volumen de pasivos financieros suscita interés por cuanto la deuda ha crecido más que los ingresos locales (pasando de representar el 44 % ingresos corrientes en 1984, al 62 % en 1992).

En relación con la *evolución de la carga financiera en función del crecimiento de las ciudades*, se deduce que hasta el año 1988 aquellas ciudades con una proporción de carga financiera/ingresos corrientes menor, eran precisamente

las de mayor crecimiento. Por contra, a partir de este momento dicha situación se invierte, lo cual puede probar los grandes esfuerzos inversores que las ciudades de gran dinamismo poblacional experimentaron a partir de la fecha referida (o viceversa).

VI. EL BCL EN LA FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES

La influencia del BCL en la financiación y en la determinación de las condiciones de obtención del crédito por los Municipios es relevante, puesto que desde su creación se orientó al crédito a muy largo plazo y la obtención para este sector de las mejores condiciones que el mercado podía ofrecer.

El Banco hoy es una Unidad especializada en el Sector público descentralizado integrada en ARGENTARIA, primer Grupo Financiero del país que participa en la financiación de los proyectos de inversión de las grandes y medias ciudades, para paliar las necesidades que conlleva el proceso de expansión, y que continuamente se esfuerza en ofrecer a éstas nuevas respuestas financieras.

Esta Entidad, por su carácter institucional, al no tener una finalidad exclusiva de lucro, al margen de que puede conceder en mejores condiciones los capitales necesarios a las Corporaciones peticionarias, goza de la ventaja de que por el volumen de sus recursos suele estar dispuesto a garantizar la totalidad de la financiación necesaria para acometer los proyectos de inversión, en infraestructuras, suelo, urbanismo, transporte, equipamiento, etc..., incluso si éstos son de envergadura, y ello no sólo por su calidad de principal suministrador de créditos, sino por las características de sus operaciones y del "Know How" respecto a este Sector local.

Las ventajas de disponer de una entidad como el BCL en un Grupo -ARGENTARIA-, como anteriormente se ha mencionado, con mayoría de capital estatal, son las que se derivan de su propio tamaño, organización y eficiencia.

La cuota de mercado del BCL en el crédito local se sitúa alrededor del *40% en ciudades medias*, dicha cuota se ve influida negativamente por la capacidad de las dos grandes ciudades de negociación de operaciones en el mercado monetario exterior y no crediticias.

Hay que señalar, por último, que el BCL tiene una presencia en las nuevas formas de gestión se servicios locales para las ciudades, ofreciendo nuevas fórmulas de financiación en estos sectores a través del establecimiento de Acuerdos de Colaboración conjunta con los diversos niveles de Administración, y especialmente con las Administraciones Territoriales, a través de Convenios de Asesoramiento técnico y apoyo especializado, de planificación, de combinación de diversos instrumentos financieros, etc...

En definitiva, que lo que está creando el BCL son "trajes a la medida", créditos diseñados para cada Corporación Local específica, para atender las

necesidades que conlleva la expansión obligada de las ciudades, con lo que se proporciona una financiación en cierta forma más flexible y menos costosa, diversificando, además, dichos productos a ofrecer para la financiación de proyectos de inversión.

En conclusión: lo que el BCL –ARGENTARIA–, está haciendo ahora con eso que en nuestro lenguaje de trabajo hemos llamado “créditos a la medida”, es intentar crear y diseñar una amplia gama de productos y servicios financieros que permitan a nuestra Entidad seguir siendo el instrumento idóneo para la financiación de las Haciendas Locales y “partener” de nuestras urbes en los retos financieros que el futuro demanda al municipalismo español.

EMILIO TORTOSA COSME

Director General de Bancaixa

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1994

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Emilio Tortosa Cosme

Director General de Bancaixa

*L*A Real Sociedad Económica de Amigos del País, institución que en 1878, hace 116 años, fundó la Caja de Ahorros de Valencia, hoy Bancaja, me ha invitado a participar en el ciclo de conferencias que bajo el lema “La Dirección Estratégica” viene organizando.

Agradezco a la Real esta oportunidad de dirigirme a todos Vds. Es para mi un honor y un reto ocupar la tribuna por la que pasaron conferenciantes de reconocido e indudable prestigio.

Esta exposición se centra en la forma de entender o dirigir una entidad financiera desde la perspectiva de la dirección estratégica, considerando como entidades financieras a bancos, cajas y cooperativas de crédito, lo que la autoridad monetaria llama entidades de depósito.

Utilizo genéricamente las palabras “Banco/Caja” para referirme a Bancos, Cajas de Ahorro o Cooperativas de Crédito, es decir, a todos los que competimos como Entidad Financiera en el mercado de productos y servicios financieros. No me voy a referir a la Obra Social, porque aun formando parte genuina de la historia de las Cajas, en el contexto en que estamos hablando, –dirigir estratégicamente en los albores del siglo XXI–, constituiría una desviación del objetivo de este ciclo de conferencias, Sin embargo, como diría Rudyard Kipling, el Plan Estratégico de la Obra Social sería una historia, preciosa, para ser contada en otra ocasión.

He tratado de realizar un planteamiento, de una parte conceptual, que puede ser de utilidad en su aplicación y ejecución, y de otra práctico, utilizando ejemplos de BANCAJA.

La preparación ha supuesto un esfuerzo de síntesis para intentar plasmar cuáles son los aspectos fundamentales de la dirección estratégica de una entidad financiera a finales del siglo XX. La exposición es resultado de muchas horas de trabajo del gran equipo de personas que forman la primera línea ejecutiva de BANCAJA.

He dividido la intervención en tres partes:

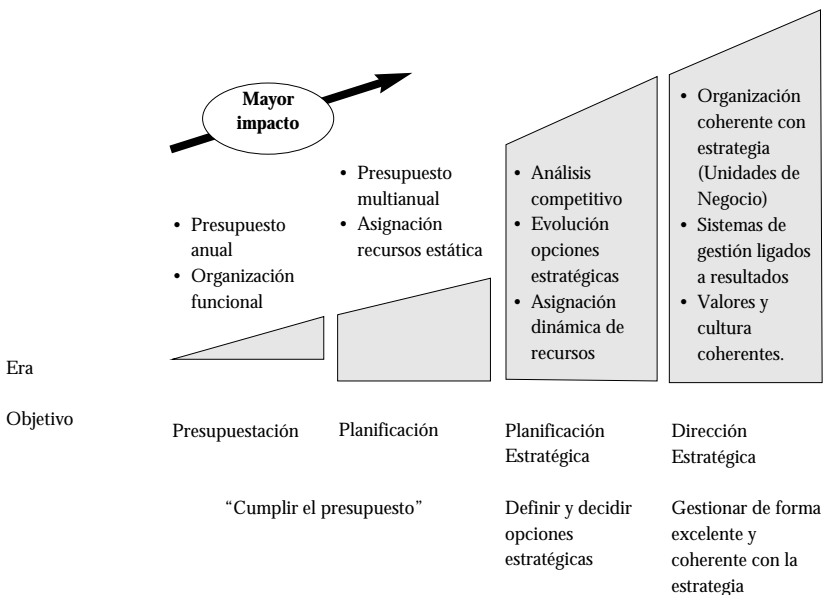
1. Introducción a la dirección estratégica de entidades financieras, para situar el punto de partida.

2. *Definición de prioridades estratégicas.*
3. *Ejecución de dichas prioridades, que es lo que determina la forma de dirigir.*

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES FINANCIERAS

Es necesario hacer una referencia histórica, de todos conocida, de la evolución de la dirección estratégica, en la que se pueden identificar cuatro eras (Cuadro 1).

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



- La *era de la presupuestación*, cuyo objetivo era "cumplir el presupuesto". Los dos instrumentos básicos eran el presupuesto anual y una organización funcional.

- La *era de planificación*, con el mismo objetivo, pero apoyada en una presupuestación plurianual y una asignación de recursos estática. Es decir, se realizaba la asignación una única vez para todo el proceso.

- La *era de la planificación estratégica*, con el objetivo explícito de definir y decidir entre opciones estratégicas. Las principales características son:

- El análisis competitivo, evolución del análisis de la demanda de Michael Porter en el que se analizan las tendencias del mercado y los productos sustitutos. Hoy nadie se extraña, por ejemplo, de que una empresa como BANCAJA tenga productos sustitutos a los depósitos tradicionales de clientes, tales como los fondos de inversión.

- La evolución de las opciones estratégicas y la asignación dinámica de recursos de las mismas, mediante un proceso iterativo de prueba y error.

Esta evolución explícita es la principal diferencia frente a la era de la planificación.

- La *era de la dirección estratégica*, cuyo objetivo es gestionar la entidad de forma excelente y coherente con la estrategia elegida. En esta era todos los elementos necesarios, tales como la organización o los sistemas de gestión se adecuan a la estrategia elegida y a los resultados esperados. Cuando hablo de sistemas no me refiero a los operativos, como el teleproceso, sino de sistemas dirigidos a la obtención de resultados cualitativos y cuantitativos en la empresa. Me refiero, por ejemplo, a un sistema retributivo orientado a resultados, sistemas de concesión, control y seguimiento de riesgos o un sistema integrado de planificación comercial, entre otros.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Los factores clave del éxito en la Dirección Estratégica son dos: conseguir una definición estratégica acertada y ejecutar de modo coherente y excelente dicha definición.

Para llegar a una definición coherente es necesario cumplir algunos requisitos tales como la identificación de los negocios, la segmentación de los clientes y la definición de la oferta al mercado o “propuesta de valor”, concepto que constituye el núcleo de la exposición. Hablar de oferta al mercado por parte de la entidad o de propuesta de valor es hablar de una misma cosa.¹

El segundo factor, la ejecución coherente y excelente, que centrará la tercera parte de la exposición, exige un modelo de organización adecuada, con requisitos tales como estructura organizativa, sistemas, personas, capacidades, estilo de gestión y valores compartidos que, unidos a la estrategia forman las bases fundamentales de la organización. Estas siete palabras que en inglés empiezan con “s” (structure, systems, staff, skills, style, shared Values y strategy), constituyen las siete “s”, divulgadas principalmente por McKinsey y que se representan en lo que se ha venido en llamar el *átomo de la vida* o también *el átomo feliz*.²

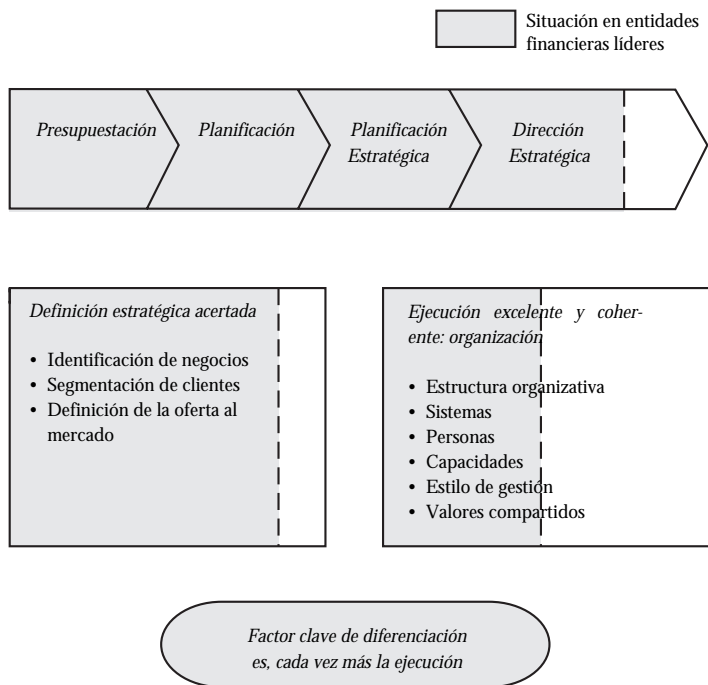
¹ Lanning, Michael J. y Michaels, Edward G., *A business is a value delivery system*, McKinsey Staff Paper n.º 41, junio, 1988.

² Garmendia, J. A. y Parra Luna, F., *Sociología industrial de los recursos humanos*, Taurus Ediciones, Madrid, 1993.

En la actualidad todas las entidades financieras se encuentran en la era de la dirección estratégica. De los dos factores clave, el primero, la definición estratégica acertada, es cumplido por la mayor parte de las entidades; la ejecución excelente y coherente con la estrategia decidida es el factor clave de diferenciación entre los distintos competidores y los resultados alcanzados por cada uno de ellos.

CUADRO 2

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Entidad financiera: “conjunto” de negocios distintos con requisitos diferentes...

Desde el punto de vista estratégico, una entidad financiera es un conjunto de negocios financieros distintos con requisitos diferentes. Los resultados también son diferentes, pero ahora analizaremos los requisitos.

Una entidad financiera puede adoptar distintas alternativas: especializarse en banca comercial (por ejemplo BANCAJA tiene, esencialmente, un modelo de banca comercial), o centrarse en banca de grandes empresas, banca privada, banca institucional o banca de inversiones. Hacer banca hoy significa decidir que conjunto de negocios se quieren desarrollar en un mercado concreto, para un segmento específico y con una organización determinada. Esa es la esencia estratégica del planteamiento.

Cada tipo de negocio tiene un mercado objetivo y unos requisitos clave.

- El mercado objetivo de la *Banca comercial* lo constituyen los particulares, comercios y las pequeñas y medianas empresas. Para atenderlos se necesita una red de distribución acertada, por ejemplo, una amplia red de oficinas, red de cajeros automáticos, canales de distribución alternativos, como pueden ser sistemas electrónicos de pago, capacidades de marketing, gestión de costes, etc.

- *Banca de grandes empresas*, cuyo mercado objetivo son las grandes empresas, algunas de ellas con carácter multinacional, y con requisitos especiales en cuanto a red de distribución, que debe incluir una red internacional, capacidades en riesgo –se gestionan riesgos de gran volumen con márgenes de precio muy pequeños–, acceso a mercados de capitales.

- *Banca privada*, que está orientada fundamentalmente al mercado de gestión de patrimonios, también llamados fortunas. Exige una especialización en fiscalidad y disponer de productos y servicios sofisticados.

- El negocio de *Banca institucional* abarca, por naturaleza, las instituciones públicas, como la Generalitat, los ayuntamientos, organismos autónomos, etc. Demandan una forma de distribución distinta y capacidades en riesgo, porque se gestionan grandes riesgos y márgenes cada vez más estrechos.

- *Banca de inversiones*, que se dirige a instituciones públicas y privadas de gran tamaño, tanto en España como fuera de España, y que requiere una presencia global de la entidad financiera en los mercados de capitales, así como una gran capacidad para gestionar riesgos y agilidad para acceder a todo tipo de mercado de capitales, tanto domésticos como internacionales.

...y resultados económicos dispares

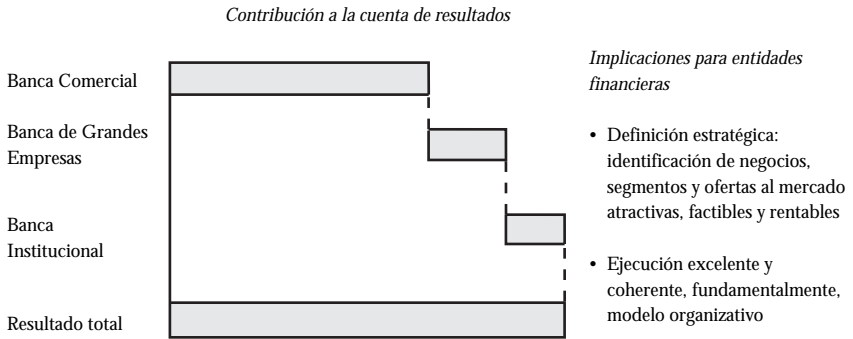
La existencia de requisitos diferentes y resultados económicos dispares para cada negocio tiene dos implicaciones para las entidades financieras:

1. Requiere una definición estratégica acertada, que consiste en la identificación de negocios, segmentos y ofertas al mercado (propuestas de valor) atractivas, factibles y rentables.

2. Exige una ejecución excelente y coherente, fundamentalmente en el modelo organizativo necesario para desarrollar la estrategia.

Se trata de gestionar de forma diferenciada. Hay que recordar que la planificación es un proceso participativo, cuyo éxito depende de que funcione con “feed-back”, es decir, de arriba abajo y viceversa. Es un proceso interactivo que se replantea constantemente. Eso en definitiva, y en mi opinión, es la planificación estratégica.

CUADRO 3



2. DEFINICIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: NEGOCIOS, SEGMENTOS Y PROPUESTAS DE VALOR

La definición de las prioridades estratégicas de una entidad debe centrarse en varios pasos conceptuales:

- Identificar los negocios donde podemos competir con éxito.
- Definir los segmentos de clientela a los que dirigimos en cada negocio.
- Definir las opciones estratégicas.
- Desarrollar una propuesta de valor para el segmento de clientela identificado.

IDENTIFICACIÓN DE NEGOCIOS EN DONDE COMPETIR

El primer paso es identificar los negocios en donde queremos y podemos competir con éxito. En el caso de BANCAJA (cuadro 4) nos propusimos diferenciar los negocios y elegir los territorios, porque no podíamos competir en todas partes y en todos los tipos de negocio. Ese fue uno de los primeros trabajos clave que emprendimos para desarrollar la estrategia de negocio. Para cada tipo de negocio bancario y para cada territorio, acordamos mantener y mantenemos una estrategia diferenciada.

CUADRO 4

Negocios	Cobertura Geográfica		
	Territorios "históricos"	Territorios "naturales"	Resto mercado nacional
B. Comercial			
* Particulares			
* Comercios			
* PYMES			
B. Grandes Empresas			
B. Institucional			
Otros: * B. Privada			
* B. Inversiones			

¿En qué negocios competir?
 ¿Dónde competir?
 ¿Cuándo competir?
 ¿Cómo competir?

En los territorios históricos, entendiendo por tales la Comunidad Valenciana y Albacete, somos líderes en prácticamente todos los negocios, es decir, tenemos una buena cuota de mercado, excepto en banca privada y banca de inversiones cuya incidencia es marginal. Sin embargo, cuando analizamos los territorios naturales (aquellos definidos dentro de una estrategia territorial cuyas características poblacionales, económicas y comerciales son similares a las nuestras, tales como Murcia, Baleares y aquellos que pudieran considerarse objeto de expansión en mancha de aceite), siempre hay otra Caja líder en mercado masivo, en particulares.

En estos territorios, BANCAJA debe aportar sus habilidades como especialista, bien en particulares de rentas medias-altas, bien en comercios o en pequeñas y medianas empresas, pero siempre como especialistas. Por eso, hemos implantado las oficinas de rentas medias altas o módulos, y la red de oficinas especializadas en empresas.

En el resto del mercado nacional podemos hablar de oportunidades de negocio, como Madrid, Zaragoza y Barcelona, y cualquier otra que pueda surgir, dado que el mercado actual es muy abierto. En esas plazas estamos como especialistas, ya que hay otras entidades muy importantes, que tienen una cuota de mercado muy grande. La competencia es muy difícil y los beneficios a obtener, marginales.

En definitiva, la identificación de los negocios donde competir, responde a cuatro preguntas. ¿En qué negocios queremos y podemos competir? ¿Dónde competir? ¿Cuándo competir? y ¿Cómo competir?

Veremos estas cuestiones a continuación, y nos centraremos en los aspectos referentes a la definición de la clientela a servir, que es uno de los trabajos prioritarios.

SEGMENTACIÓN DE LA CLIENTELA DE UN NEGOCIO

El objetivo de la segmentación de la clientela de un negocio es identificar y clasificar comportamientos homogéneos para ser capaces de desarrollar ofertas al mercado, ofertas diferenciadas para cada segmento. Se trata de establecer una propuesta de valor.

En esta área hay tres factores clave:

1. La segmentación tiene que ser completa, es decir, exclusiva y excluyente. Debe incluir a todos y cada uno de los individuos del mercado y cada individuo debe estar asignado unívocamente a un segmento, de forma que idealmente, todos los individuos estén incorporados a algún segmento.

2. Se ha de diferenciar la posición de la entidad financiera en cada segmento según sus fortalezas y debilidades. Cuando realizamos el trabajo de segmentación para el Plan Estratégico de BANCAJA se detectó que en mercado masivo nuestra imagen era la de una entidad sólida, solvente, segura y con una amplia red de oficinas, lo que representaba una barrera de defensa y una fortaleza. En cambio en rentas medias altas carecíamos de imagen, cosa que representaba una debilidad y requería una estrategia de entrada diferente.

3. La segmentación debe ser lo más operativa posible e inteligible para los clientes externos e internos.

En el cuadro 5 pueden apreciarse algunos ejemplos de tipos de variables de segmentación, con sus correspondientes ejemplos e implicaciones.

CUADRO 5

EJEMPLOS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

SOCIODEMOGRÁFICAS	* Edad * Nivel de Estudios * Ingresos	* Identificación segmento
ESTILO DE VIDA/ ACTITUD HACIA LA BANCA Y EL AHORRO	* Preferencia bancos/cajas * Ahorro vs. Gasto * Automatización vs. personalización	* Barreras al cambio
CONSUMO DE PRODUCTOS/HÁBITOS FINANCIEROS	* Tienen libreta * Número de bancos en que trabaja	* Productos para instrumentar "propuesta de valor"

CUADRO 5 (Continuación)

ENTIDAD IDEAL	<ul style="list-style-type: none"> * Segura y honesta * Paga más por depósitos * Cálida y humana 	<ul style="list-style-type: none"> * Imagen para captación en pull (publicidad)
UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Precio * Proximidad * Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Atributos esenciales de la oferta al mercado

La importancia de una segmentación basada en variables que más diferencien el comportamiento financiero, radica en que creará grupos homogéneos de individuos sobre los cuales se podrá ejercer una acción comercial diferenciada.

DEFINICIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas se definen mediante un proceso que comienza con el análisis de la *situación actual*, que nos permitirá identificar las posibles *opciones estratégicas*, para acabar formulando una *oferta al mercado*, que hemos convenido en llamar propuesta de valor (Cuadro 6).

CUADRO 6

DEFINICIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

<i>Situación de partida</i>	<i>Opciones estratégicas</i>	<i>Propuesta de valor</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo del segmento <ul style="list-style-type: none"> -Tamaño -Propensión al cambio • Posición de partida <ul style="list-style-type: none"> -Cuotas de clientes -Penetración de clientes -Distribución de la base de clientes • Capacidad para competir en cada segmento <ul style="list-style-type: none"> -Barreras de entrada estructurales -Obstáculos de tipo coyuntural 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener/consolidar • Penetrar cliente actuales • Captar nuevos clientes • Orientarse a subsegmentos específicos • Ignorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del valor • Creación del valor • Comunicación del valor

- En la *situación de partida* analizaremos el atractivo del segmento: tamaño, propensión al cambio del cliente, si desea iniciar una relación con una entidad financiera o si está en disposición de cambiar de entidad financiera, la posición de la entidad, cuota de mercado en un segmento de clientes y, dentro de dicho segmento, grado de penetración y la distribución de la base de clientes. Estos dos últimos datos son útiles para matizar el significado de la cuota de mercado, porque se pueden tener 200.000 clientes y sin embargo, tener penetración o volumen de negocio únicamente con 30.000 clientes. Otro dato a analizar sería la capacidad para competir en los diferentes segmentos, averiguando las barreras de entrada estructurales, como pueden ser la red de oficinas, el tamaño o el volumen de recursos propios, que limita la concesión de riesgos; y también obstáculos de tipo coyuntural, como puede ser la situación del mercado, crisis económica, oportunidades, etc.

- Tras este proceso de análisis podemos plantear unas *opciones estratégicas* entre las que elegir para elaborar la propuesta de valor. Dichas opciones consistirían, en el caso del líder, en mantener o consolidar su posición ante la amenaza de que otras empresas desarrollen sus ventajas competitivas para atacar el segmento en que nosotros estamos fuertemente implantados. Otras opciones serían ampliar la cuota de penetración a nuestros clientes, orientarse a subsegmentos específicos, es decir, colectivos determinados o sencillamente ignorar algunos segmentos.

¿Por qué ignorarlos? Porque es imprescindible establecer la relación coste-beneficio y no perder de vista de qué negocios se nutre la cuenta de resultados. Hay negocios y segmentos que requieren una especialización o una red internacional y a los que en un momento determinado hay que renunciar.

- Tras delimitar las opciones estratégicas, debemos dar un paso adicional y formular una *propuesta de valor* para el segmento de clientela objetivo, tan detallada como sea posible.

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor consiste en la identificación de los aspectos críticos para un segmento de mercado y la definición de todo negocio en torno a él. Por ejemplo, el segmento de los jóvenes demanda productos transaccionales simples, y rapidez y facilidad de acceso. La propuesta de valor para este segmento debe centrarse en satisfacer esas necesidades.

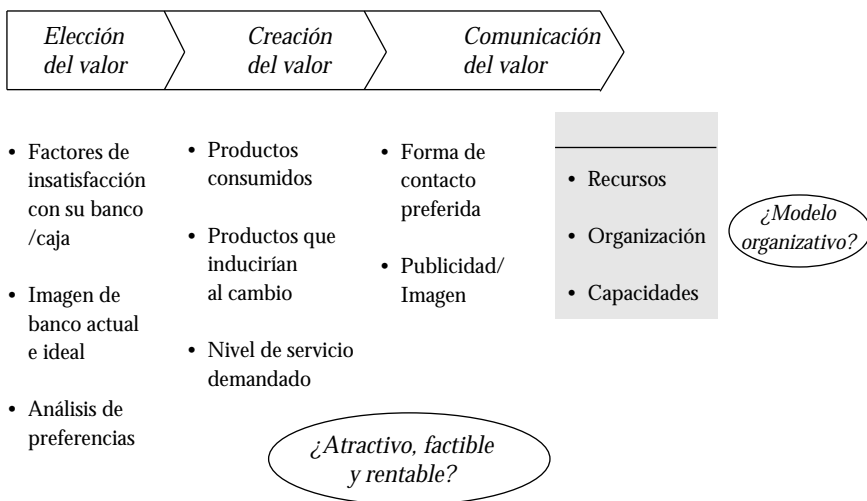
El cliente seleccionará el producto al que atribuya un valor superior (relación beneficio menos precio). La relación beneficio menos precio siempre tiene que ser positiva para el cliente. La empresa, al mismo tiempo, obtiene una ventaja competitiva, que reside en suministrar dicho valor superior al suficiente número de clientes y a un costo lo bastante bajo como para generar riqueza. Estamos hablando de un valor superior para el cliente y un valor superior para la empresa.

Así pues, un negocio es un sistema organizado para el suministro del valor seleccionado, es decir, de una propuesta con valor superior, creándola y difundiéndola a través del sistema de negocio mediante su distribución y comunicación. En este contexto, la tarea principal de la Alta Dirección consiste en asegurar que ese suministro funcione. Gestionar dicho suministro es una de las tareas estratégicas de la Alta Dirección, que consta de tres fases (Cuadro 7):

CUADRO 7

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA CADA SEGMENTO EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Esquema de propuesta de valor



La primera fase es la selección del valor, es decir, la elección, la definición. Responderemos preguntas sobre los factores de insatisfacción de la clientela con su banco/caja, la imagen del banco/caja actual e ideal, y realizaremos un análisis de las preferencias de los clientes.

La segunda fase consiste en la creación del valor o suministro de mercado. Tendremos que responder a preguntas tales como qué productos se demandan, qué productos inducirían a los clientes a cambiar de entidad y cual sería el nivel de servicio demandado.

Por último se procede a comunicar o distribuir el valor, para lo que determinará la forma de contacto preferida por el cliente y qué imagen de Banco/Caja demandaría y, en consecuencia, qué publicidad debe hacerse.

Para que ese valor superior, entendido como beneficio menos precio desde el punto de vista del cliente, sea una propuesta viable, es necesario responder a tres preguntas: ¿es atractivo?, ¿es factible?, ¿es rentable? Son tres requisitos que necesariamente tienen que cumplir cada una de las tres partes que forman este esquema de propuesta de valor.

En los cuadros 8 y 9 aparecen varios ejemplos de propuestas de valor. Los cuatro primeros corresponden a Bancos/Cajas, el último a una empresa de alimentación.

CUADRO 8

EJEMPLOS RECIENTES DE PROPUESTAS DE VALOR

BANCAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de PYMES y RMAs • Desarrollo de propuestas de valor específicas y sistemas de negocio adaptados a las mismas
BANKINTER	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios bancarios a particulares en su lugar de trabajo (“oficinas virtuales”)
BEX Directo	<ul style="list-style-type: none"> • Banca telefónica para particulares muy “ocupados” • Impacto limitado por la proliferación de esquemas telefónicos complementarios de la red tradicional.
BBV	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de un producto de ahorro con tipos de interés atractivos y posibilidad de participar en sorteos (“Libretón”)

CUADRO 9

EL SISTEMA DE SUMINISTRO DE VALOR EN AL POLLO REDISEÑADO POR FRANK PERDUE

ELECCIÓN DEL VALOR	SUMINISTRO DEL VALOR				COMUNICACIÓN DEL VALOR		
	Reproducción	Cría, alimentación y transformación	Distribución	Política de precios	Distribución	Publicidad	Envasado
Más tierno, dorado y a un precio más alto	Desarrollo de un pollo híbrido	Ciclo de crecimiento más corto: dieta especial, alimentación	Refrigerado, no congelado: creación de una flota de camiones refrigerados	Aumento de precios, experimento	Venta determinada	Desarrollo de anuncios únicos, utilizando Frank: “Hacer un pollo tierno requiere un hombre duro”	Utilización de una etiqueta marcada

Finalmente es importante conocer las implicaciones que la propuesta de valor tendrá en el modelo organizativo de la empresa, es decir: ¿de qué recursos dispongo (recursos humanos, recursos tecnológicos)?, ¿qué modelo de organización tengo? y ¿qué capacidades puedo desarrollar? En definitiva, la pregunta es: ¿Es válido el modelo organizativo para desarrollar la estrategia escogida? ¿Se puede cambiar? ¿Tiene barreras?

3. EJECUCIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: COHERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA

La ejecución de la propuesta de valor diseñada supone la principal dificultad a la hora de poner en marcha la nueva estrategia, dado que normalmente suele requerir cambios organizativos respecto al modelo actual.

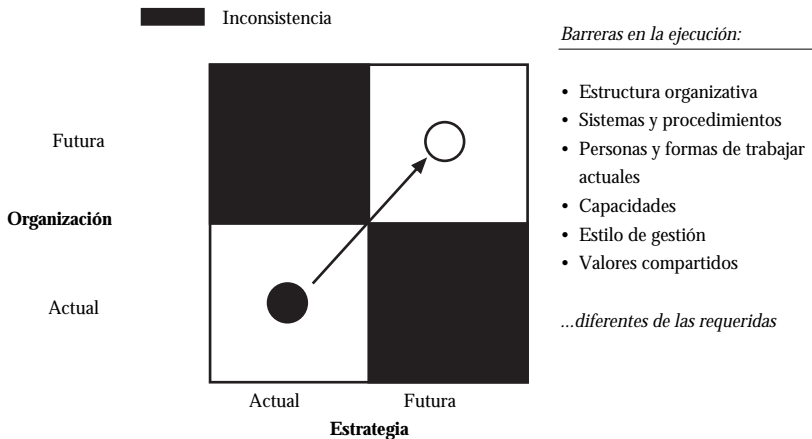
BARRERAS EN LA EJECUCIÓN

Como hemos indicado, la fase de ejecución es la que entraña mayor dificultad y adquiere mayor importancia en la Dirección Estratégica, partiendo de la estrategia y organización de que disponemos, es decir de la situación actual, debemos conseguir un desarrollo de la estructura que nos permita avanzar hacia la estrategia futura evitando las zonas de inconsistencia.

El avance hacia el futuro puede verse dificultado si la estructura organizativa, los sistemas y procedimientos, las personas y formas de trabajar, las capacidades, el estilo de gestión y los valores compartidos son distintos de los requeridos (Cuadro 10).

CUADRO 10

BARRERAS EN LA EJECUCIÓN

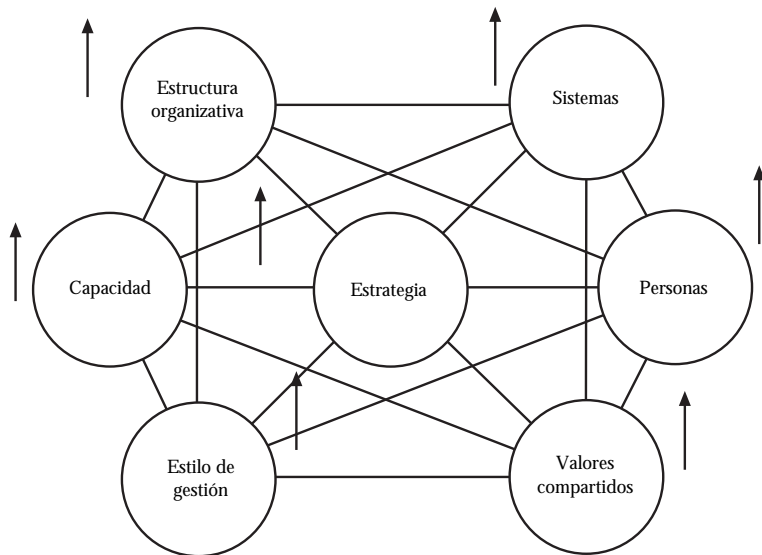


REQUISITO CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE: ORGANIZACIÓN COHERENTE

El llamado átomo de la vida que aparece en el Cuadro 11, recoge ordenadas, y no casualmente, las siete “s”.

CUADRO 11

REQUISITO CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE:
ORGANIZACIÓN COHERENTE



Para conjugar la teoría y la práctica definiremos cada una de ellas y plantearemos ejemplos centrados en la experiencia de BANCAJA (Cuadro 12).

CUADRO 12

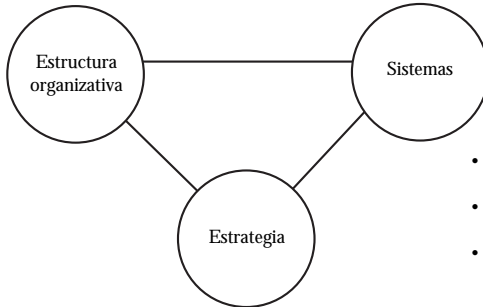
REQUISITOS CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE

<i>Principios a desarrollar</i>	<i>Definición</i>	<i>Ejemplo BANCAJA</i>
ESTRATEGIA Strategy	Conjunto coherente de acciones dirigido a obtener una ventaja competitiva	Líder en Banca Comercial
ESTRUCTURA Structure	Estructura organizativa Forma de organización, con expresión de dependencias, asignación de tareas y toma de decisiones	Organización en unidades de negocio (área comercial) y unidades de apoyo y servicio (operaciones, control)
SISTEMAS Systems	Sistemas de gestión. Procesos y procedimientos por los que se hacen las cosas en el día a día	Sistemas de gestión orientados a decisiones clave, por ejemplo Activos y Pasivos, Analítica. Eficacia y eficiencia en las operaciones y tecnología adecuada
CAPACIDADES Skills	Capacidades clave de la organización para desarrollar las actividades esenciales para el éxito	Gestión comercial y marketing, gestión de las operaciones y tecnología, gestión de los nuevos recursos humanos y gestión financiera
PERSONAS Staff	Las personas de la organización consideradas globalmente y no sólo como individuos	Desarrollo profesional en línea con las capacidades clave requeridas
ESTILO Style	Estilo de gestión. La forma en que los directivos utilizan su tiempo y distribuyen su atención	Participativo y trabajo en equipo. Orientado a resultados
VALORES COMPARTIDOS Shared values	Aquellos principios comunes que guían la marcha global de la empresa	Orientación al cliente Orientación a resultados Eficacia y eficiencia en la gestión. Adaptación al cambio. Mejora continuada

Ese átomo de la vida, o esas siete “s”, se componen de un grupo de elementos estructurales que se ha dado en llamar “hard” y de otro grupo de elementos culturales, al que llamaremos “soft” (Cuadro 13).

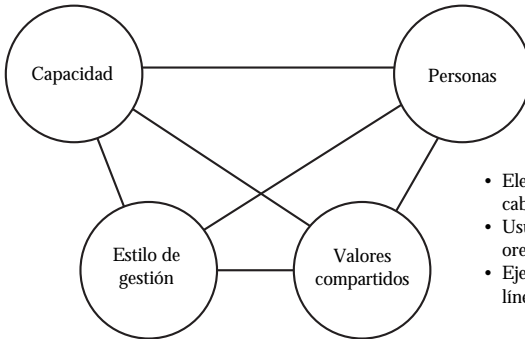
REQUISITOS CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE

Elementos “hard” (estructurales)



- Elementos organizativos modificables de forma visible y fácilmente medible
- Usualmente adaptada en mayor o menor medida
- Eje de cambio: esfuerzos de “arriba a abajo”

Elementos “soft” (culturales)



- Elementos organizativos difícilmente modificables y/o medibles a corto plazo
- Usualmente menos adaptada que los anteriores
- Eje de cambio: esfuerzos en la “primera línea”

Los primeros comprenden la estrategia, la estructura y los sistemas. Los tres tienen denominadores comunes: son elementos organizativos modificables de forma visible y fácilmente medible; usualmente se adaptan en mayor o menor medida y el eje de cambio requiere esfuerzos de arriba a abajo. Es decir, se pueden implantar a corto plazo dentro de la empresa.³

En contrapartida, los elementos “soft”, las capacidades, las personas, el estilo, los valores compartidos, son difícilmente modificables y medibles a corto plazo, usualmente se adaptan con mayor dificultad que los anteriores y su eje de cambio requiere esfuerzos en primera línea.

En un proceso de cambio dentro de una empresa, lo primero que cambia son las palabras. Hoy es rara la oficina de BANCAJA en donde no se habla de

³ Peters, T. y Waterman, R. H., *En busca de la excelencia*, Folio, Madrid, 1984.

negocio, de marketing, de segmentación. En esto consisten las habilidades. Lo difícil es conseguir la coherencia entre los elementos “hard” o estructurales y los elementos “soft” o culturales. Esa coherencia es necesaria porque el corto plazo, las palabras, las habilidades, se agotan rápidamente, con un cambio de vocabulario. Pero los comportamientos y las actitudes, sólo cambian a medio plazo y eso lo saben muy bien los psicólogos. La motivación es un resultado a largo plazo.

En un maravilloso libro titulado *El Momento de la Verdad*,⁴ cuya lectura recomiendo, Jan Carlson, entonces Presidente de la SAS, explica, con lenguaje un poco taurino, qué es el momento de la verdad. El momento de la verdad es el momento en que un empleado tiene ante sí al cliente. Si a este empleado de primera línea no le ha llegado el eje del cambio, difícilmente se cambia una empresa. Nosotros no hemos cambiado por llamarnos Bancaja. El paso de llamarnos Caja de Valencia o Caja de Castellón a llamarnos Bancaja, no es suficiente. Lo importante es que el proyecto se lo hayan creído, todas, o al menos la mayoría de las personas que formamos el colectivo de Bancaja, y que el cliente perciba esa diferencia. En eso consiste la gestión del cambio. La excelencia.

Los ejemplos nos muestran que la estructura organizativa, un elemento “hard”, está basada en unidades de negocio, diferentes por cada segmento. Para ser coherentes con la estrategia se ha segmentado la red en banca de particulares, rentas medias-altas, banca de empresas y canales alternativos, tales como los telefónicos a través de los que pueden venderse automóviles, en combinación con prescriptores que también permiten vender préstamos hipotecarios a través de agentes de la propiedad inmobiliaria, etc. En definitiva, estamos creando unidades de negocio o unidades comerciales diferentes para cada segmento, adecuando la estructura organizativa de cada unidad con la propuesta de valor seleccionada, y desarrollando y adaptando los sistemas de gestión a cada uno de los segmentos. Por ejemplo, para una oficina de empresas hay que tener gestores de empresas o gestores de comercio exterior; para una oficina de rentas medias-altas hay que disponer de gestores de clientes para establecer un trato personal.

Otro elemento “hard” lo constituyen los sistemas. Un desarrollo de sistemas que mejore la productividad operativa y comercial, como la venta cruzada, es una herramienta valiosa que se utiliza de forma habitual, especialmente en los nuevos módulos definidos. Algunos ejemplos de BANCAJA consisten en el desarrollo de sistemas de gestión de clientes de rentas medias-altas, que permiten un trato diferenciado, oficinas modulares con atención separada para el cliente y, alrededor de ello, lo que llamamos nosotros –con bastante orgullo– la nueva plataforma de oficinas, un nuevo sistemas que relaciona al profesional

⁴ Carlson, J., *El momento de la verdad*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao, 1988.

con el cliente a través de una pantalla interactiva y que facilita y personaliza el trabajo.

En cuanto a los elementos “soft”, al iniciar el Plan Estratégico, detectamos que un elemento estratégico, era el desarrollo de los Directores de Zona. Y para eso hubo que desarrollar un sistema de capacidades. El proceso seguido consistió en identificar los puestos clave, definir capacidades actuales y necesarias, definir los programas y el esfuerzo a desarrollar, con énfasis inicial en los resultados, y por último, evaluar los avances y redefinir los programas.

Otro tema, más complejo y más difícil en una organización –porque son elementos que podríamos denominar intangibles– es el sistema de valores compartidos. En definitiva estamos hablando de la transmisión de valores mediante señales explícitas o implícitas. Dentro de las señales explícitas, que también podríamos llamar simbólicas, se encuentran, por ejemplo, la revisión detallada de presupuestos, acciones en Unidades que no han alcanzado sus objetivos, la dedicación de tiempos a revisión de planes de calidad, a la revisión de un proyecto determinado o a realizar una encuesta de clima laboral y después buscar la ejecución de sus conclusiones.

Ejemplos de señales implícitas, muy sencillos, puede ser una carta individual de felicitación por un excelente trato al cliente o a la participación en un grupo de mejora de la calidad de servicio.

Para terminar, quisiera resumir las ideas principales que he tratado de desarrollar sobre la Dirección Estratégica, considerada como la suma de la Definición Estratégica y la Ejecución Estratégica.

- La Definición Estratégica, como necesidad de definir una propuesta de valor, factible, atractiva y rentable, para los segmentos objetivo en los negocios en que se participe.
- Ejecución Estratégica. Necesidad de una ejecución excelente, coherente con la estrategia acordada.

Actualmente, el factor clave de diferenciación, que es la ejecución, apoyada en una organización cuyos elementos “hard” y “soft” sean coherentes con la nueva estrategia.

Al gran director de orquesta Giulini, que afortunadamente ha estado varias veces en el Palau de la Música de Valencia, le preguntó un periodista no hace mucho tiempo: ¿Qué es lo más importante en una orquesta? Y él contestó: “Lo importante es tener tres elementos, la inteligencia o capacidad para comprender, la técnica, para ejecutar lo que hemos comprendido; cuando se ha llegado a la lectura perfecta interviene el sentimiento, el amor. Cuando estos tres elementos se producen a un nivel alto, es cuando se está haciendo música”.⁵ Es mi forma de hablar de la excelencia.

⁵ Giuli, J. C., entrevista publicada en la revista *Ritmo* n.º 619, marzo, 1991.

FRANCISCO MUÑOZ NAVARRO
Gerente de Calidad de Ford-España, S. A.

ESTRATEGIAS DE CALIDAD
TOTAL: LA EXPERIENCIA
DE FORD-ESPAÑA, S. A.



ESTRATEGIAS DE CALIDAD TOTAL: LA EXPERIENCIA DE FORD-ESPAÑA, S. A.

Francisco Muñoz Navarro

Gerente de Calidad de Ford-España, S. A.

La conferencia está dividida en los siguientes temas:

- Definición de calidad
- Directrices corporativas
- Diseño para la calidad:
Desde el concepto al cliente
- Calidad de fabricación
- Planificación de la calidad de las compras
- Relaciones con los concesionarios
- Indicadores del sistema de calidad total

A principio de los años ochenta en nuestra Compañía la Calidad se definía tomando como referencia el producto fabricado. El producto tenía calidad si era conforme a los requerimientos de Ingeniería indicados en planos, especificaciones y documentos.

Desde entonces, el concepto ha cambiado de forma significativa y en la actualidad se define tomando como referencia EL CLIENTE.

CALIDAD TOTAL

“La Calidad es definida por el cliente; el cliente quiere productos y servicios que, durante toda su vida, satisfagan sus necesidades y expectativas a un costo que le signifique un alto valor.”

Tomando como referencia esta definición, las directrices de nuestra Compañía para conseguir el objetivo de calidad total son:

CALIDAD ES LO PRIMERO

Como fundamento de todas nuestras otras estrategias, la Calidad debe caracterizar todo lo que hacemos. Para conseguir la satisfacción de nuestros Clientes, la Calidad de nuestros productos y servicios debe ser nuestra prioridad número uno.

LOS CLIENTES SON EL FOCO DE TODO LO QUE HACEMOS

Debemos atender a nuestros Clientes tanto internos como externos, conocer sus Deseos y Necesidades y responder de una forma rápida y eficaz.

MEJORA CONTINUA DEL PROCESO

La mejora continua es fundamental para alcanzar nuestras metas de liderazgo en Calidad, satisfacción del Cliente, competitividad y cumplimiento de fechas de programas.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS ES NUESTRA FORMA DE VIDA

Los empleados aportan el talento y generan las acciones necesarias para la realización de las mejoras. Trabajamos en equipo.

LOS CONCESIONARIOS Y PROVEEDORES SON NUESTROS SOCIOS

La Compañía tiene que mantener relaciones mutuamente beneficiosas con Concesionarios y Proveedores.

LA INTEGRIDAD NUNCA SE PUEDE COMPROMETER

La conducta de nuestra Compañía debe ser socialmente responsable y merecer respeto por su integridad y por su positiva contribución a la sociedad.

Con el fin de cumplir con los enunciados de las Directrices Corporativas, Ford ha introducido una serie de Procesos que hemos agrupado bajo los temas: Diseño para la Calidad, Calidad de Fabricación, Planificación de la Calidad de las Compras y Relaciones con Concesionarios.

DISEÑO PARA LA CALIDAD

Todas las Compañías que compiten en base a la Calidad necesitan poner al día sus productos, procesos y servicios de una forma periódica y no hay duda que en el sector del automóvil esta renovación se ha acelerado en los últimos años.

Esto nos obliga a diseñar nuestros vehículos de forma que incorporen las necesidades y expectativas de los clientes y al mismo tiempo que aporten mayor calidad para su montaje durante la fabricación.

Con el fin de suministrar al mercado productos de Calidad de una forma más rápida y eficiente, nuestra Compañía puso en marcha a principios de los años 90 un conjunto de procesos disciplinados que denominamos: Desde el Concepto al Cliente.

DESDE EL CONCEPTO AL CLIENTE

Los Principios y Prácticas en los que se basa son:

- Proceso basado en el Trabajo de Equipos.
- Decisiones de Aprovisionamiento al principio del Programa.
- Objetivos Compatibles.
- Listado de Partes del Programa.
- Proceso del Producto.
- Planificación Programa de Trabajo.

Algunos de los principios del proceso Desde el Concepto al Cliente no son *nuevos* ni tampoco especialmente *revolucionarios*. Es la manera como trabajan juntos con otros sistemas y procesos lo que hace que el Concepto funcione.

-El primero de los Principios es que todo el proceso está basado en el de Equipos, que están facultados para tomar decisiones.

Estos Equipos son:

- Equipo de dirección del programa.
- Equipos de Módulos del Programa, responsables de los sistemas mayores del vehículo, y
- Equipos de actividad del Programa responsables de tareas que afectan a varios Equipos de Módulos. Por ejemplo la Estabilidad y Manejabilidad del vehículo.

-El siguiente Principio básico es que las decisiones de aprovisionamiento se realicen al inicio del Programa, de forma que nuestros proveedores internos y externos participen desde el principio en todas las etapas del diseño.

-El tercer Principio lo llamamos Objetivos Compatibles.

Lo que queremos es el mejor equilibrio entre el producto y las necesidades de negocio. Mediante este proceso seleccionamos el mejor paquete de opciones que represente valor a los clientes y sea soportable por nuestra compañía. Si todos los objetivos están equilibrados el programa será estable y entregará un producto de Calidad con el primer vehículo.

-El Listado de Partes del Programa es otra herramienta que ayuda a los miembros de los Equipos del Programa a realizar su trabajo más eficazmente.

Es una central de datos a la que tienen acceso todos los ingenieros que trabajan en el proyecto.

-El Principio siguiente lo llamamos Proceso del Producto. Es un enfoque estructurado para asegurar, en una primera fase, que los objetivos y atributos planificados para el nuevo vehículo son trasladados a sus componentes y sistemas, y en una segunda fase de verificación, como a través de las distintas etapas de prototipos, se van cumplimentando las características del Diseño inicial.

-Finalmente los Principios y Prácticas anteriores, quedan plasmados en la Planificación Programa de Trabajo.

PLANIFICACIÓN PROGRAMA DE TRABAJO

Este programa de trabajo comprende todas las fases del proyecto, desde el concepto del vehículo hasta la fabricación de las primeras unidades.

Se compone de 12 fases sucesivas y al final de cada una de ellas existe lo que llamamos "SALIDA".

Para cada una de las "SALIDAS" se indican las especificaciones, pruebas y acciones que deben de estar realizadas.

Durante la realización del Proyecto cada "SALIDA" es revisada por la Gerencia comparándose el ACTUAL con lo PLANEADO, lo cual nos da una medida de la Calidad del proceso hasta ese punto.

En el caso de que al alcanzarse una "SALIDA" exista algún problema, se hacen planes para superarlo sin desestabilizar el resto del proyecto.

Al mismo tiempo en cada "SALIDA" se intentan identificar los problemas potenciales con los que nos podemos encontrar durante el "camino" hasta la siguiente "SALIDA". En el caso de que se identifiquen, se corrigen con anterioridad a la aprobación de seguimiento del proyecto.

Las siguientes diapositivas son el ejemplo de dos de las doce "SALIDAS", con las acciones que deben estar completadas para continuar el programa.

-El nombre de la "SALIDA" es: "Disponibilidad para comenzar el Programa" y es el inicio de la fase de Definición Programa.

Las acciones que deben estar realizadas son:

- Estrategia del segmento.
- Concepto recomendado de diseño.
- Disponibilidad del sistema motriz.
- Equipo de dirección nombrado.
- Etc.

-Esta diapositiva muestra la "Salida": "Conducción vehículos de confirmación" y pertenece a la fase de Implementación Programa.

Las acciones que deben estar realizadas son:

- Vehículos de Confirmación construidos.

- Conducción inicial confirma que los objetivos del programa son alcanzables.
- El montaje confirma que los procesos de fabricación son viables.
- Las pruebas confirman que las especificaciones de Ingeniería se cumplen.
- Etc.

Durante las fases de DEFINICIÓN PROGRAMA la mayoría de las acciones tienen lugar en los centros de Desarrollo de Dunton (Inglaterra) y Merkenich (Alemania) y los representantes de los distintos departamentos de Ford España participan en el Diseño a través de los Equipos de Trabajo existentes.

Con posterioridad, durante las fases de IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA la mayoría de las acciones se realizan en la Planta de Valencia con la práctica participación de todos los empleados.

El siguiente tema es:

CALIDAD DE FABRICACIÓN

La Calidad de cualquier producto o servicio tiene dos aspectos distintos aunque interrelacionados.

La Calidad de Diseño es la medida del grado de adecuación con que un producto es diseñado para cumplir los requisitos del cliente y de la que ya hemos hablado y la Calidad de Conformidad al Diseño, indica la medida en que un producto o servicio cumple con el diseño y consecuentemente con los requerimientos del cliente y es responsabilidad de Fabricación.

Nuestro sistema de Calidad de Fabricación está formado por los siguientes componentes.

- Sistema de Calidad documentado.
- Inspección integrada en sistema productivo.
- Métodos estadísticos de control del proceso.
- Mejora continua del proceso.
- Procesos automatizados.

SISTEMA DE CALIDAD DOCUMENTADO

Para conseguir los objetivos establecidos en la Política de Calidad es necesario la implementación de un sistema de Calidad documentado.

Este Sistema es un compendio que incluye las responsabilidades de la Estructura Organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos disponibles.

Afecta y relaciona todas las actividades de la organización y queda documentado en la forma de Manual de Calidad.

Nuestro sistema de Calidad fue certificado con la Norma Internacional ISO 9002 durante el mes de noviembre de 1993.

Los documentos más relevantes para conseguir dicha certificación son el Manual de Calidad de la Planta y los Manuales Departamentales de las distintas áreas organizativas.

El Manual de Calidad contiene los procedimientos corporativos y locales que rigen la forma de operar de los diferentes departamentos así como las relaciones entre ellos.

Debido al tamaño de nuestra Empresa y con el fin de que la información llegue de forma eficaz a la base de la organización, adicionalmente existen siete Manuales Departamentales que recogen los procedimientos que afecta a cada uno de ellos.

Los beneficios más importantes obtenidos con la Certificación ISO 9002 han sido en los campos siguientes:

- Control de la Documentación:

El sistema define mediante COPIAS CONTROLADAS, el usuario, la ubicación y el tiempo de validez de cada documento, evitando con ello la distribución innecesaria de copias y archivos obsoletos.

- Planes de Calibración:

Para cada herramienta y útil existe una ficha de control que indica su aplicación, exactitud y fechas de revisión, evitando con ello errores de medición producidos por el uso de útiles fuera de control.

- Auditorías internas del sistema de Calidad:

Existe un grupo de auditores formados por miembros de las diferentes Áreas Departamentales que de una manera sistemática y periódica auditan el sistema de Calidad.

Las discrepancias encontradas son reportadas a la supervisión para que se tomen las acciones correctivas pertinentes.

- Revisión de la Dirección:

La Dirección de la planta, como responsable del sistema de Calidad, es informada semestralmente de las incidencias encontradas en las auditorías.

Así mismo, se evalúa la efectividad del Sistema de Calidad para alcanzar los objetivos marcados en la política de Calidad. El sistema sólo puede considerarse efectivo si los resultados de los indicadores establecidos respaldan los objetivos marcados.

El siguiente componente dentro de Calidad de Fabricación es la

INSPECCIÓN INTEGRADA EN PROCESO PRODUCTIVO

En el método tradicional de fabricación se depende de “producción” para hacer el producto y de “control de Calidad” para inspeccionarlo y separar aquellas piezas que no cumplen los requerimientos. Esta operación de inspección es costosa, no fiable y antieconómica. Estos fueron los motivos por los que integramos la inspección en producción.

La inspección integrada transfiere las funciones de inspección al operario

de producción responsabilizándolo de la Calidad de su operación. Esto requiere una mayor formación y un mejor conocimiento del producto y del proceso por parte del operario. Así mismo, el operario participa en la solución de las causas que pueden impedirle el hacer su trabajo correctamente.

El nuevo sistema comenzó a aplicarse en 1981 y desde entonces los beneficios más importantes conseguidos han sido:

- Aumento del trabajo en equipo al participar los operarios en la solución de los problemas.
- Mayor motivación de los operarios al aumentar su responsabilidad y ser su trabajo más interesante.
- Menor necesidad de mano de obra al poder “balancearse” las funciones de inspección y producción y disminuir las reparaciones con la introducción de las mejoras de proceso.
- Controles estadísticos del proceso realizados por producción facilitan la introducción de acciones de mejora.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE CONTROL DEL PROCESO

–Para conseguir mejoras continuas en Calidad y Productividad cada persona de la Organización debe tener la voluntad de hacerlo, así como un conocimiento detallado de los procesos y de la información derivada de los métodos estadísticos.

El uso de las técnicas estadísticas para mejorar resultados puede ser aplicado a cualquier área de la Organización en donde el producto o servicio resultante tenga variabilidad en sus características.

Su campo de aplicación más importante en nuestra Planta son:

–En la Prevención de defectos.

La aplicación de los métodos estadísticos, junto con las acciones de mejora derivadas de su uso, permiten evitar la producción de piezas defectuosas, constituyendo una importante herramienta de prevención.

–En la toma de decisiones.

Los métodos estadísticos permiten identificar si las causas que producen los defectos son especiales, responsabilidad de la línea o comunes, responsabilidad de la supervisión y gerencia, facilitando la toma de decisiones.

–En los Grupos de Trabajo.

Constituyen una herramienta fundamental para los Grupos de Trabajo a la hora de introducir mejoras y comprobar sus resultados.

En los estudios Estadísticos de Control del Proceso las características a controlar se seleccionan pensando en los requerimientos de nuestros clientes, de modo que aquellos procesos que son críticos, estén bajo control estadístico y sean foco de mejora continua.

Actualmente llevamos el control estadístico de 290 procesos del modelo Fiesta y 251 del modelo Escort.

A continuación y también dentro del tema Calidad de Fabricación está la

La mejora continua del proceso es esencial para aumentar nuestra competitividad y la Calidad de nuestros productos y servicios.

En el modelo de Mejora Continua de Ford los elementos más importantes son:

- Los empleados que aportan las ideas e introducen las acciones necesarias para la realización de las mejoras.

–En nuestra Planta de Valencia es muy importante la aportación por parte de los empleados de ideas que mejoran los procesos de trabajo.

Además, los empleados participan en el proceso de mejora mediante el sistema de sugerencias y los equipos de mejora.

–En el sistema de Sugerencias, los empleados aportan su mejora y reciben como premio un porcentaje del ahorro anual que produce su idea. Durante el año 1993 se presentaron un total de 830 sugerencias, 219 de las cuales fueron premiadas y de ellas 29 con el premio máximo consistente en un vehículo Escort y 500.000 pesetas.

–Los equipos de mejora están formados por empleados de una determinada área y se reúnen para mejorar algún proceso específico de su área de responsabilidad o línea de trabajo.

–Todo proceso de mejora para que sea eficaz tiene que estar respaldado con la Formación Continua de los empleados. En Ford España existe un centro de formación que cubre prácticamente todas nuestras necesidades de formación. Durante 1993, 6.000 empleados han recibido Formación con una media aproximada de 50 horas por persona. Este Centro de Formación está también abierto a la sociedad de nuestro entorno. De hecho empleados de proveedores y concesionarios han asistido a cursos específicos de nuestro programa de formación.

- El segundo elemento importante de la Mejora Continua es la realimentación (feedback). Tenemos dos fuentes de información: una es la “Voz del cliente” interno o externo y la otra es la “Voz del proceso”.

–La “Voz del Cliente” a través de las encuestas de mercado nos suministra información sobre las cosas que agradan y desagradan a nuestros Clientes externos. Con referencia a nuestros Clientes internos la información nos la suministran los distintos indicadores internos de Calidad que existen a lo largo del proceso productivo.

–La información de la “Voz del proceso” se obtiene mediante la observación “en línea” de los procesos usando la herramienta de la estadística.

Según nuestra experiencia es muy importante el distinguir entre la información procedente de la “Voz del Cliente” y la procedente de la “Voz del proceso” pues dan dos perspectivas completamente diferentes. Se malgastan muchos esfuerzos si se confunden las dos o si sólo se oye a una de dichas voces.

- El siguiente elemento es el ciclo de mejora continua, Planificar – Hacer – Comprobar – Actuar. El ciclo de mejora es la manera sistemática y estructural-

da de hacer cualquier mejora. Al mismo tiempo asegura que la información disponible, es usada como base para los cambios y suministra un modelo de aprendizaje del proceso que se va a mejorar.

- El último elemento de la mejora continua son las herramientas a utilizar en el proceso. El ciclo de la Mejora Continua sólo se puede realizar satisfactoriamente si se usan las herramientas y técnicas estadísticas apropiadas durante las diferentes etapas.

El último componente de Calidad de Fabricación son los

PROCESOS AUTOMATIZADOS

Dentro del sistema de Calidad de Fabricación, la automatización de los procesos va aumentando de importancia conforme se va incrementando la complejidad y la tecnología de los vehículos construidos.

–La primera necesidad de su uso viene dada por el gran contenido de opciones de los vehículos (dirección asistida, aire acondicionado, cerradura centralizada), que junto con la introducción de sistemas electrónicos (inyección electrónica, control emisión de gases) hacen necesario el uso de procesos automatizados que faciliten y aseguren el adecuado montaje de los distintos componentes y su correcto funcionamiento.

–El segundo motivo, es la necesidad de reducir los costos de fabricación. El automóvil está en un sector muy competitivo en el que el precio y la renovación de los modelos tiene gran importancia en las cifras de venta. Esto hace necesario la introducción de automatización flexible que pueda utilizarse en los distintos modelos, con la consiguiente reducción de los costos de inversión y fabricación.

–La tercera necesidad es la mejora de la calidad del producto.

Las automatizaciones por su alta repetibilidad y exactitud, reducen la variabilidad de los procesos, produciendo productos más estables y uniformes, mejorando con ello su calidad.

Los Procesos Automatizados en la Planta de Valencia están concentrados en tres campos de aplicación: Procesos Productivos, de Gestión y de Inspección.

–En los procesos productivos su utilización se concentra en aplicación de soldadura, en transferencia de piezas entre máquinas, en aplicación de selladores y pintura y en el montaje de componentes al vehículo. El 90 % de los puntos de soldadura de la carrocería son aplicados por robots.

–Las Automatizaciones de los Procesos de Gestión se aplican en tareas como: Control de Producción, Finanzas, Gestión de Personal, Aseguramiento de la Calidad, Balances de línea, etc.

–La Automatizaciones de Procesos de Inspección, mediante sistemas computerizados se concentran principalmente en la verificación de los vehículos acabados: inspección de los componentes eléctricos, electrónicos y sistema de ignición de los vehículos.

Nuestro tema siguiente es la

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS COMPRAS

Más del 65 % del valor de las piezas que componen un vehículo son comprados a proveedores externos. Esta cifra refleja el gran impacto que los proveedores tienen en la calidad y en el costo de nuestros vehículos.

El sistema de Calidad aplicado por nuestra Compañía en sus relaciones con los proveedores es la Norma Corporativa Q-101. En dicha Norma se define que los proveedores son responsables de la calidad de los productos y servicios que abastecen.

Así mismo, la Norma Q-101 indica que los Fabricantes son responsables de desarrollar e implantar sistemas de operación efectivos para controlar y mejorar la calidad de sus procesos y productos, y para que el personal de Ford pueda evaluar la calidad de los productos y servicios, los fabricantes deben tener disponibles las evidencias que demuestren que su Sistema de Calidad es efectivo.

Los fabricantes que evidencian tener un Sistema de Calidad de acuerdo a la Norma Corporativa Q-101, reciben el premio Q-1 de Ford, lo que les califica como proveedores preferentes y les permite certificar sus muestras iniciales. Actualmente el 75 % de nuestros proveedores han recibido el premio Q-1.

NUEVAS INICIATIVAS

En los últimos años han aparecido una serie de nuevas iniciativas que están afectando a la estrategia de Compras. En nuestra Compañía estas iniciativas se concretan en las acciones siguientes:

–Impulso para el Liderazgo es una iniciativa de Ford para acelerar el ritmo de cambio en las áreas clave del negocio. Comenzó en 1992 y es un programa para, que conjuntamente con los proveedores, reducir el costo de componentes y procesos y reestablecer la rentabilidad de nuestro negocio, mediante el establecimiento de nuevas relaciones entre Ford y sus proveedores.

El programa está basado en el funcionamiento de Equipos formados por empleados de Ford y del Proveedor con pleno conocimiento del producto y del proceso.

El programa se realiza en tres sesiones de trabajo con una duración total de siete días. En las sesiones se aplican las herramientas de Mejora Continua a los procesos de fabricación y administrativos del proveedor, se identifican las oportunidades de reducción de costo y mejora de los procesos y se consolidan en un Acuerdo de Precio.

Otra nueva iniciativa estratégica de compras es el aumento en la adquisición de subconjuntos y sistemas completos en lugar de partes individuales, de forma que sólo exista un proveedor responsable de la calidad del sistema completo y finalmente, los proveedores deben tener la capacidad para la investigación y desarrollo de los sistemas y subconjuntos mencionados anteriormente.

RELACIONES CON LOS CONCESIONARIOS

Todos los esfuerzos que hacemos, tanto los proveedores como las Plantas de Montaje, en mejorar continuamente los diferentes procesos y por tanto entregar coches mejores de la línea de producción, sólo tiene una razón y ésta es el cliente. Es en la satisfacción del cliente donde el papel de los concesionarios y su relación con las Plantas de Montaje es muy importante.

Los Concesionarios son:

- Nuestros clientes inmediatos.
- La conexión entre las Plantas de Montaje y los clientes.
- La fuente de información de los problemas de los usuarios.
- Dan la imagen de nuestra Compañía ante los clientes.

Estos motivos hace que sea muy importante la comunicación entre las Plantas de Montaje y los Concesionarios. Esta comunicación se realiza de dos modos a través de:

- Programas de Formación para los empleados de los concesionarios, donde se les enseña el funcionamiento y mantenimiento de los nuevos sistemas del vehículo. Durante 1993, aproximadamente 3.500 empleados de los concesionarios han asistido a dichos programas, y mediante reuniones de trabajo periódicas entre empleados nuestros y de los concesionarios con el fin de identificar las quejas de los clientes y darles la solución adecuada.

INDICADORES DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Hasta aquí les he explicado el Sistema de Calidad Total según nuestra experiencia, comenzando con el Diseño para la Calidad, Calidad de Fabricación, Planificación de la Calidad de las Compras y finalmente Relaciones con los Concesionarios. En cada uno de estos sistemas es necesario el establecimiento de indicadores que informen de la evolución de los parámetros que definen la Calidad del Proceso. Estos indicadores pueden ser internos o externos.

Debido al tamaño de nuestra Empresa usamos muchos indicadores internos, la mayoría de los cuales, son diseñados, desarrollados y mantenidos por los propios empleados, “dueños” de los procesos que quieren mejorar.

En el caso de que los indicadores internos afecten a áreas de responsabilidad grandes éstos forman parte de la Información a la Gerencia y su evolución es revisada por la Dirección.

Los indicadores externos más importantes son los relativos al sistema de Garantías y a las encuestas de mercado.

El Sistema de Garantías nos da información sobre la evolución del número de reparaciones y su costo, después de uno, tres y doce meses en servicio. Esta información se dispone para cada uno de los modelos construidos y por países. En los últimos dos años hemos reducido el número de reparaciones en un 28 % en el modelo Fiesta y un 30 % en el modelo Escort. El coste se ha reducido en 45 % en el Fiesta y un 42 % en el Escort.

Las encuestas de mercado dan información sobre el número de “deficiencias” encontradas por los clientes, después de tres y doce meses de servicio. En los tres últimos años el número de deficiencias se ha reducido en un 17 % en el modelo Fiesta y un 19 % en el modelo Escort.

Tanto los indicadores internos como externos muestran una tendencia positiva que confirman que nuestras estrategias de Calidad son eficaces. Sin embargo, sabemos que todavía existen áreas en nuestros Sistemas que requieren mejorar y es precisamente esta voluntad de Mejora Continua la razón principal que nos permitirá alcanzar la Calidad TOTAL.

Gracias por su atención.

RAFAEL DÍAZ GÓMEZ
Licenciado en Musicología (Univ. de Oviedo)
VICENTE GALBIS LÓPEZ
Licenciado en Musicología (Univ. de Oviedo)

HOMENAJE A LA FAMILIA
LÓPEZ-CHAVARRI:
FIGURAS DE LA HISTORIA
MUSICAL VALENCIANA



EL CÁNCER DE MAMA: EL ONCOGÉN ERBA

Alberto Muñoz Terol

Premio de Investigación Jaime I 1993

PRESENTACIÓN: DR. MANUEL PORTOLÉS

FURTIVA, como un pirata escapando de una cueva, la célula cancerosa corta las amar-
ras que la atan al tejido circundante. Despacio, extiende una, dos, tres, varias son-
das de exploración en forma de dedos y empieza a deslizarse. Después detecta la pre-
sencia pulsátil de un capilar próximo y se precipita entre las células que forman la pared
del vaso sanguíneo. Se zambulle en el rojo río que discurre entre los pulmones y el híga-
do, la mama y el cerebro. Una hora más tarde, emerge en alguna orilla tranquila, se
asienta y, a expensas de sus desventurados vecinos, comienza a prosperar.

Gradualmente, la célula cancerosa invade el campo ocupado por sus colegas habit-
uales, aniquilando a las que encuentra en su camino. Altera las células vecinas para que
formen vasos sanguíneos que las nutran y las obliga a producir grandes cantidades de
sustancias químicas estimulantes del crecimiento. Para protegerse de la patrulla de las
células inmunes, la célula cancerosa crea un arma dura espinosa, como un erizo. Y para
expulsar a los agentes enviados a acabar con ella, la célula cancerosa despliega una
batería de pequeñas bombas a lo largo de su membrana.

¿Hay forma de combatir semejante enemigo?

Hasta el momento la medicina ha intentado vencer a la célula cancerosa con la
fuerza bruta, rebanándola con cirugía, disparándole con radiación o envenenándola con
quimioterapia.

Pero demasiado a menudo, unas pocas células se las arreglan para sobrevivir al
ataque y germinan, a veces años después, en tumores insensibles al tratamiento.

Esto es evidentemente una guerra. Por ello no nos debe parecer extraño que los in-
vestigadores empleen en su terminología palabras como soldados, espías, balas de plata,
proyectiles dirigidos o incluso bombas biológicas.

Durante los últimos 20 años una serie de descubrimientos que podríamos calificar
como asombrosos, ha abierto la caja negra que gobierna el comportamiento de la célula
cancerosa y ha revelado una parte de sus secretos más íntimos.

Hoy podemos decir que el cáncer, que no es una enfermedad moderna, ya que al-
gunos homínidos la padecieron sin duda, y también la sufrieron los dinosaurios, decía
que el cáncer, es una enfermedad del ADN, la molécula maestra, que encerrada en el
núcleo de la célula, codifica el manuscrito genético de la vida. Uno de los papeles más
importantes del ADN es gobernar la división celular, proceso por el cual una célula re-

aliza una copia de sí misma y se divide en dos. Generalmente, la división celular está regulada de forma estricta, pero la célula cancerosa se divide de forma incontrolada, empujando a los tejidos circundantes.

La conclusión general, hoy, es que las células se vuelven cancerosas porque su maquinaria genética normal se estropea (virus, radiaciones, venenos ambientales, genes defectuosos heredados, etc.).

Hasta el momento, los científicos han encontrado unos cien genes relacionados con el cáncer, y al menos el 40 % eran importantes en los tumores humanos. Algunos de estos genes, conocidos como oncogenes, activan la división celular, mientras que otros, los antioncogenes o genes supresores del tumor, son responsables de desactivar el proceso. En la célula normal estos genes trabajan en equipo permitiendo que se realicen las tareas tan vitales como sustituir las células muertas o reparar lo defectuoso. Sin embargo, mutaciones en estos genes pueden alterar estas señales tan precisas y su equilibrio celular.

No hay duda que conocer el mecanismo íntimo de un proceso patológico como el cáncer facilita la solución del problema. Por ello la RSEAPV tiene el honor de presentarles al Dr. Alberto Muñoz Terol, Premio Jaime I de Investigación Científica, 1993, uno de los jóvenes “generales” españoles en la “guerra” contra el cáncer.

El Dr. Muñoz Terol trabaja en la actualidad como Investigador Científico del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, en el Instituto de Investigaciones Biomédicas de Madrid. Se doctoró en 1983 por la Universidad Autónoma de Madrid, y tras dos años en el Departamento de Investigación de Antibióticos SA de Madrid, completó su formación en el European Molecular Biology Laboratory (EMBL) de Heidelberg y en el Institut für Molekulare Pathologie de Viena. El doctor Muñoz es premio extraordinario de Licenciatura y Doctorado, y además obtuvo con su tesis doctoral el premio de la Fundación Científica de la Asociación Española contra el Cáncer y el premio de la Caja de Madrid de Tesis Doctorales en Ciencias Biomédicas. La Generalitat Valenciana, junto con la Fundación Valenciana de Estudios Avanzados, le concedió en 1993 el Premio “Rey Jaime I” de Investigación sobre el Cáncer.

Hoy el Dr. Alberto Muñoz Terol nos hablará sobre “El cáncer de mama: el oncogén *erbA*”.

EL cáncer de mama es el resultado de la acumulación de alteraciones de las células epiteliales de la glándula mamaria, que en primer lugar forman carcinomas *in situ* y posteriormente pueden aumentar su malignidad originando metástasis. A pesar del enorme interés del cáncer de mama por su importancia clínica, la base molecular de la transformación de las células del epitelio mamario y los procesos y factores implicados en la progresiva malignización de las células tumorales de mama son en gran medida desconocidos. La dependencia de estrógenos de un porcentaje de tumores de mama y la importancia de los receptores de estrógenos y de progesterona para el desarrollo normal del epitelio mamario y el crecimiento de estos tumores son conocidos. Sin embargo, hoy parece claro que éstos no son los únicos agentes implicados. Otros agentes deben contribuir a la pérdida de la polaridad epitelial, el aumento de la activi-

dad proteolítica y la destrucción de la arquitectura epitelial, así como a la adquisición del pleno fenotipo metastásico. Habida cuenta de la expresión de receptores para la hormona tiroidea en células de epitelio de mama tanto normal como tumoral, y de la homología entre los receptores de hormonas esteroidicas como estrógenos y progestágenos y los de hormona tiroidea, así como su común actividad biológica como factores activadores de la transcripción génica dependientes de ligando e, incluso, su análoga capacidad de unirse a secuencias muy similares de DNA, es sorprendente que hasta ahora no se hayan llevado a cabo estudios sobre los efectos de T3 en células de epitelio de mama.

La relación entre hormonas (estrógenos) y el desarrollo de cáncer de mama es muy antigua. Hoy nadie duda de la existencia de una relación entre estrógenos, y probablemente otras hormonas, con el cáncer de mama; sin embargo, la complejidad es evidente y queda aún mucho por conocer sobre los mecanismos moleculares responsables del desarrollo de este tipo de cánceres.

La hormona tiroidea (la pro-hormona tiroxina, T4, y la hormona activa triyodotironina, T3) ejerce múltiples y muy importantes acciones biológicas regulando el crecimiento, la homeostasis y el desarrollo y diferenciación de numerosos tejidos y órganos. Sus receptores son codificados por dos genes (TR/c-erbA α y β) que son los homólogos celulares del oncogén retroviral v-erbA implicado en la aparición de leucemias en animales.

La literatura científica sobre la posible relación entre el estado tiroideo, los niveles de hormona circulante o la existencia de enfermedades tiroideas, y la aparición y desarrollo del cáncer de mama es tan numerosa como contradictoria. A pesar de ello, hasta ahora no se ha realizado un estudio en profundidad de los efectos de T3 sobre las células cuya transformación origina este tipo de cáncer: el epitelio mamario.

Por otra parte, tanto la glándula mamaria normal como las células de tumores de mama expresan receptores de la hormona tiroidea. Muy probablemente debido a la presencia de estos receptores, el desarrollo del epitelio mamario y la producción de leche son sensibles a Te. Aún más, a diferencia de lo que ocurre con los receptores de otras hormonas, el número de receptores de T3 en la mama no disminuye en animales con cáncer de mama espontáneo o inducido. Por otra parte, numerosos estudios clínicos y experimentales sugieren una implicación de T3 y sus receptores en procesos relacionados con carcinogénesis. Así, se ha observado que T3 aumenta la capacidad transformante de carcinógenos químicos, radiaciones y virus y también la actividad del oncogén ras en cultivos celulares. Recientemente, se han descrito alteraciones en los genes erbA que codifican por los receptores de T3/T4 en carcinomas humanos de colon, pulmón, estómago e hígado, así como en leucemias. También en cáncer de mama se han encontrado amplificaciones y deleciones de los genes erbA, lo que sugiere una expresión aberrante y por tanto una anormal regulación génica por T3 en estos tumores.

También se ha descrito la existencia de formas truncadas de receptores

hormonales nucleares en tumores humanos. Así, v-erbA, o en general alguna forma truncada del receptor normal c-erbA, podría ser responsable de anomalías en la diferenciación o proliferación del epitelio mamario. Dado que estas formas pudieran, como de hecho ocurre con v-erbA, ser incapaces de unir hormona, los estudios que intentan correlacionar niveles sanguíneos de hormona tiroidea con la aparición, desarrollo o prognosis del cáncer de mama debieran complementarse con el análisis de la expresión de receptores, ya que la importancia de los niveles de T3 sería relativa ante la existencia de receptores alterados incapaces de ligarse a ella, y, por tanto, de actividad independiente de ligando, desregulada y quizás alterada. Alternativamente, la sobre-expresión de receptores funcionales incrementaría quizá con efectos perjudiciales la sensibilidad a concentraciones hormonales inocuas en situación normal.

El proto-oncogén c-erbA codifica por el receptor nuclear (TR) de las hormonas tiroideas, un factor regulador de la transcripción génica cuya actividad es generalmente dependiente de ligando. Por su parte, el gen retroviral v-erbA es una forma mutada que da lugar a un receptor anormal incapaz de unir hormona, y que inhibe la activación transcripcional de la expresión génica por c-erbA/T3 y también por el ácido retinoico. V-erbA induce la aparición de leucemias en aves bloqueando la diferenciación de eritroblastos mediante la inhibición de genes específicos. Además, recientemente se ha descrito que mientras el complejo c-erbA/T3 inhibe la activación de la transcripción génica por el factor AP-1 compuesto por los productos de los proto-oncogenes c-jun y c-fos, v-erbA no sólo no tiene este efecto sino que bloquea la acción inhibitoria de c-erbA/T3. Dada la implicación del factor AP1(jun/fos) en la estimulación de la proliferación celular por factores de crecimiento y otros agentes, cabe deducir de esta acción un segundo posible mecanismo tumorigénico de v-erbA.

El objetivo global de nuestro grupo de trabajo es profundizar en el estudio, intentando esclarecer la actividad biológica de la hormona tiroidea y su receptor en células de epitelio de mama no tumorales. Intentaremos en los próximos años aclarar su posible participación en la transformación de estas células.

Basándonos en los razonamientos y datos anteriormente expuestos, nuestro grupo inició hace ahora dos años el estudio del efecto de T3 y de los genes c-erbA y v-erbA sobre células normales, no tumorales, de epitelio de mama gracias a la financiación de la Fundación Científica de la Asociación Española contra el Cáncer. Posteriormente, una ayuda de la Unión Europea dentro del Programa de Capital Humano y Movilidad (Redes de Laboratorios) ha sido también muy útil para financiar estancias de sendos becarios de la Fundación en el laboratorio del Prof. Hartmut Beug del Institut für Molekulare Pathologie de Viena.

Los resultados obtenidos hasta ahora en la línea celular EpH4 derivada por inmortalización espontánea del epitelio mamario de ratón son en nuestra opinión muy interesantes y apoyan la hipótesis inicial de un papel de erbA y T3 en procesos biológicos básicos posiblemente implicados en la aparición y/o progresión de tumores de mama. En resumen, nuestros datos indican que:

a) La expresión de niveles de c-erbA conlleva una mayor sensibilidad a T3, que causa la inducción de la expresión de las estromelisininas 1 y 2, proteasas implicadas en la transformación maligna.

b) En estas condiciones, T3 causa además una inhibición de los contactos intercelulares típicos y propios del epitelio mamario según queda patente por la disminución de la resistencia eléctrica transepitelial de los cultivos y la desorganización de la expresión de marcadores epiteliales.

c) Como consecuencia, probablemente, de estas alteraciones que implican la pérdida del fenotipo polarizado normal de las células, el tratamiento con T3 provoca la destrucción de la capacidad morfogenética epitelial en geles de colágeno.

d) Por otra parte, v-erbA causa una inhibición parcial del fenotipo epitelial, con pérdida de la polaridad celular, así como un aumento en la proliferación, además de un bloqueo total de la capacidad para formar las estructuras tridimensionales propias de la arquitectura epitelial, criterio éste actualmente considerado como distintivo de la malignidad de las células obtenidas a partir de biopsias de pacientes.

Estos resultados son los primeros que demuestran efectos directos de T3 y los genes erbA en células de epitelio de mama.

Aumentando aún más este interés y posible importancia, datos recientes del grupo del Prof. B. Vennström del Instituto Karolinska de Estocolmo indican que v-erbA induce la aparición de hepatomas en animales transgénicos. Ello revela la acción tumorigénica de v-erbA sobre otro tipo de células epiteliales polarizadas, los hepatocitos, e incrementa la relevancia biológica del estudio del efecto de los genes erbA en células de epitelio mamario.

RAFAEL DÍAZ GÓMEZ
Licenciado en Musicología (Univ. de Oviedo)
VICENTE GALBIS LÓPEZ
Licenciado en Musicología (Univ. de Oviedo)

HOMENAJE A LA FAMILIA
LÓPEZ-CHAVARRI:
FIGURAS DE LA HISTORIA
MUSICAL VALENCIANA



HOMENAJE A LA FAMILIA LÓPEZ-CHAVARRI: FIGURAS DE LA HISTORIA MUSICAL VALENCIANA

Vicente Galbis López y Rafael Díaz Gómez

Licenciados en Musicología (Univ. de Oviedo)

EL objetivo de esta conferencia es realizar un repaso general sobre aquellos aspectos más interesantes de la vida y obra de estos personajes de la historia musical valenciana.

En cuanto a los criterios de elaboración de esta mesa se ha optado por una de las múltiples posibilidades que permite el acercamiento a unas figuras tan polifacéticas. En el caso de Chavarri Marco se ha tratado de organizar su inmensa labor en los diferentes aspectos en los que desarrolló su personalidad. Para ilustrar esta explicación se han escogido escritos del propio personaje, cartas significativas de su epistolario que nos aclaran aspectos de su personalidad y fragmentos de algunas de sus obras musicales más señaladas. En el caso de su hijo se ha seguido el mismo procedimiento. Tanto en su caso como en el de Carmen Andújar se han escogido músicas de Chavarri Marco que se relacionan con su trayectoria.¹

EDUARDO LÓPEZ-CHAVARRI MARCO

Vamos a comenzar por el patriarca de la familia, estableciendo un resumen biográfico de su trayectoria, marcado claramente por la extensión de un trabajo que abarcó casi 100 años de vida (Valencia, 29-I-1871; Valencia, 28-X-1970).

Su vocación musical se podría atribuir al ambiente familiar, puesto que su padre era un buen melómano, amigo de compositores, e inculcó esa afición a sus hijos. Realizó en la capital valenciana su formación primaria y comenzó muy pronto a estudiar música. Licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia, obtuvo el grado de Doctor en la Universidad Central de Madrid en 1900. No dejó de avanzar en su conocimiento de la música, pero de una ma-

¹ Las audiciones que sirvieron de ilustración a la mesa redonda aparecen señaladas entre corchetes en esta versión escrita. Se ha juzgado pertinente suprimir los comentarios que las acompañaron.

nera autodidacta en gran parte. De todos modos, hay que citar los consejos recibidos por Francisco Antich y, sobre todo, la amistad y las orientaciones recibidas por Felipe Pedrell, que marcó fuertemente su impulso nacionalista. Chavarri completó su formación en París en las disciplinas de Composición e Instrumentación y, más tarde, amplió estos conocimientos en Italia y Alemania. Seguidamente reproducimos algunos fragmentos de una carta enviada por Pedrell a Chavarri en los que, aparte del detalle técnico, encontramos algún consejo interesante para su formación compositiva:

Barcelona, 2-VIII-1916

Querido Eduardus: He visto la armonización en retardos. Ha ganado V. en esta práctica, pero me gusta sobre todo la segunda armonización por su mayor naturalidad. [...]

¿Procesos de armonía moderna? ¿De los rusos especialmente? Apréndalos directamente de la creación de los Cinco. [...] Los tales desplazamientos son como V. presiente inmiscuiciones de escala o modos, que los eslavos desenganchan soberbiamente, y lo mismo los nuestros (Granados por ejemplo) por las afinidades nuestras orientales con las del pueblo eslavo.

Abra V. de par en par la obra de los Cinco, empezando por Glinka, Borodin, Dargomiski, y al llegar a este exclamará V.: ¡ya sé de dónde proceden pretendidas novedades de los Debussy y compañía!

Tome V. al pie de la letra el consejo, y les hará la higa a todos sacándole quintas, más lógicas sin que se salgan de la pura esencia de lo que es la música.

Acabados sus estudios universitarios, ejerció la carrera jurídica de 1896 a 1908; sin embargo decidió abandonarla y pasó a dedicarse con especial incidencia al mundo musical, pero sin abandonar otros campos de la vida cultural. En este sentido, un aspecto interesante en su formación y que no se debe olvidar es su faceta de dibujante, ya que siguió los cursos correspondientes en la Escuela Superior de Bellas Artes de San Carlos de Valencia. Sus dibujos le fueron de mucha utilidad para las crónicas literarias que realizó de sus viajes o en la recopilación de material folklórico en las tierras valencianas. En este sentido, habría que citar las graciosas caricaturas con las que ilustra sus cartas o su dedicación a la pintura sobre cerámica.

Realmente, se podría decir que su carrera se desarrolló a través de dos ejes: el periodismo y las múltiples vertientes de su personalidad musical. El periodismo fue una de las constantes de su vida, comenzando su colaboración en el periódico valenciano *Las Provincias* en 1898. Este paso se debió en buena medida a la petición de artículos a Chavarri por parte de Teodoro Llorente Olivares, director del citado diario, a quien debe sin lugar a dudas su formación periodística. Hay que destacar que permaneció en activo hasta su jubilación. Después de su retiro todavía pasaba todos los días por *Las Provincias*, donde escribía sobre cuestiones musicales.

Su segundo director en *Las Provincias*, Teodoro Llorente Falcó, hablaba

del Chavarri periodista en el prólogo a *Estampas del camino y del lar*, ofrenda literaria del diario por su cincuentenario en la vida periodística unido a dicho rotativo. Este libro nos presenta una recopilación de diversos trabajos periodísticos realizados a través de su fecunda trayectoria informativa. Llorente Falcó destaca que su principal tarea en *Las Provincias* fue la de crítico: musical, de teatros, de arte, literario. Como escritor descriptivo también alcanzó una gran maestría: sus artículos de viaje son interesantes y amenos.

De su carrera en *Las Provincias* tendríamos que resaltar su tarea como corresponsal de guerra en las campañas de África. El propio Chavarri declaró que, además de la marcha de la guerra, aprovechó su estancia para recopilar y describir la vida y costumbres de los pueblos del Magreb. Asimismo, recordaba estas crónicas como su mejor producción periodística al hacer balance de su carrera en la prensa y hacía hincapié en el apoyo realizado por Llorente Falcó. El resultado fue que *Las Provincias* publicó informaciones que otros diarios no dieron y que medios nacionales como *ABC* se limitaron a reproducir.

En 1929 contrajo matrimonio con Carmen Andújar, a la que conoció en un concierto y de la que se quedó admirado de su categoría musical. Con ella desarrollaría una larga serie de actividades musicales.

Su labor en el marco de las instituciones y entidades culturales valencianas fue continua: Real Academia de Bellas Artes de San Carlos de Valencia, Círculo de Bellas Artes de Valencia, Lo Rat Penat o la Sociedad Coral “El Micalet”. Su prestigio le llevó a ser requerido para pertenecer a otras instituciones españolas y extranjeras de la categoría de la Facultad de Artes de Londres, Academia de Bellas Artes de San Fernando en Madrid, Academia de Bellas Artes de Córdoba y Barcelona, etc.

A la hora de estudiar su trayectoria, será interesante comenzar por su faceta creativa, tanto en la vertiente literaria como en la musical.

ESCRITOR

Lo primero que llama la atención en López-Chavarri Marco era que su calidad como músico era comparable a su capacidad literaria. En principio, conectó con los grupos modernistas, si bien comprendió bajo este término a la globalidad de las tendencias artísticas que querían romper con el XIX. Trataba de propugnar un programa de renovación y regeneración a través del arte.

Una constante a la hora de comentar la producción estrictamente literaria de Chavarri ha sido su adscripción a la corriente modernista. Francesc Pérez Moragón nos aclara el asunto con unas interesantes observaciones: en *Cuentos Líricos*, Rusiñol como prologuista señalaba que Chavarri había dejado de ser modernista, lo cual viene demostrado claramente en algunas narraciones. En su literatura de viajes se observa una prosa de tipo periodístico no excesivamente innovadora y que apenas se puede definir como modernismo. Además, su visión del tema aparece clara en el muy citado artículo “Qué es el mod-

ernismo y qué significa como escuela dentro del arte en general y de la literatura en particular”, publicado en 1902 por la revista *Gente Vieja*. En él, observamos que más que utilizar sus características de tipo literario, Chavarri estaba a favor del Modernismo como movimiento de renovación y regeneración.

Hay que resaltar en sus inicios el libro *Cuentos Lírics*, publicado en 1907. Se trata de un conjunto de cortas narraciones que sorprenden por su tratamiento irónico. Además de los cuentos de carácter valenciano habría que destacar el *Manual del wagnerista d'ocasió*, perfecto ejemplo de ironía aplicado a un tema en el que ya era un gran especialista. A continuación vamos a leer dos apartados de este manual en los que aparece la ironía ya comentada:

I. Lo primer qu'has de fer, joh sencill aspirant á wagnerista!, es dependre't de memoria uns quants noms que ficarás á tot arreu al parlar de música, encara que no sapies ben del cert lo que volen dir. Estos noms son, ¡fijat hi be!: capellmeister, leitmotive y festpiel. Aixó es el vocabulari, les beseroles del wagneriste: sense saberho no pots pasar per iniciat.

X. Si eres crític de teatros, les revistes son cosa fácil. La tarea wagnerística es estos consells, es cosir y cantar.

Jo no'm cansaré de repetir que quant menos entengues de música, millor: no saberne res es la primera obligació del crític musical. Pero no parles de leitmotiv pensant que siga algún personatge de l'òpera, ó un instrument de l'orquestra, ó una romanza de tenor. Aixó de leitmotive, lo provable es que no sapies may lo que significa, y... ¡ditjós tú, qu'aixina tindrás un mal cap menos!

De hecho este alejamiento formal del Modernismo se puede constatar en su orientación como escritor de libros de viajes.

La aportación chavarriana en este campo es interesante porque en la literatura valenciana hay pocos libros de este estilo. Aún más innovador es el hecho de que originariamente fueran artículos periodísticos y que Chavarri quisiera que se convirtieran en literatura perdurable y en valenciano. Su primer libro de esta temática es *De l'horta i de la muntanya*, publicado en 1916. Se trata de un conjunto de prosas cortas en las que el autor nos describe diversos paisajes con rasgos de la escritura del siglo XIX. *Proses de viatge*, publicado en 1930, muestra una estructura similar pero el estilo cambia, los restos del sistema de escritura decimonónica desaparecen en favor de mayor concisión, un estilo aprendido en el escritorio del periodista. Para acabar este apartado tenemos que recordar que Chavarri Marco todavía tiene varios libros de viajes inéditos: *Per les terres consagrades: Italia, Por tierras del Mogreb y Viatge al Maestrat*.

COMPOSITOR

Lo primero que nos llama la atención es lo abundante de su producción, la diversidad de géneros y de agrupaciones instrumentales que abarca y, sobre todo, la especial dedicación que concede a la música vocal, ya sea en la ver-

tiente solística o en la música coral.

Entre sus aportaciones es indiscutible la que hace referencia al nacionalismo. Su antecedente más inmediato, Salvador Giner, comenzó utilizando la canción popular literalmente y la elaboró con la técnica del momento; pero Chavarrí dio un paso más. Además de lo anterior, realizó numerosas obras en las que lo popular no es cita textual, sino una creación suya, tan incardinada en la música popular, que asemeja música folklórica. Es una música valenciana al cien por cien, pero que se eleva y se universaliza al utilizar una técnica compositiva de muy buena factura al servicio de ese sentimiento popular.

Varios autores han citado la influencia de Albéniz, Granados (de quien Chavarrí fue gran amigo) y de Falla. Sin embargo, el propio compositor nos da la clave de su ideario estético en unas frases que aparecen recogidas por Rogelio Villar en su libro *Músicos Españoles*. Villar cita estos párrafos de Chavarrí: "... para que exista un arte nacional, ha de haber una conciencia nacional... donde haya un fuerte sentimiento de la tierra..., allí hay alma y, por lo tanto, música". El músico valenciano se queja de que en España se ha buscado en el siglo XIX la técnica francesa-italiana, con algunas influencias alemanas. Elogia la aportación de Barbieri e indica que el camino señalado fue el de Pedrell, cuya orientación nacionalista estimuló a músicos como Albéniz, Granados, Falla o Vives, etc. Dice textualmente: "Lo importante es deducir una técnica propia de las modalidades y formas nuestras, tanto melódicas como armónicas, ¡hay que hacer todo un arte!".

Profundizando en sus propias declaraciones, el compositor nos ofrece una nueva pista sobre su música: la búsqueda de efectos de color y la posible influencia en su producción del impresionismo. El mismo Chavarrí habla sobre este tema poniendo como ejemplo sus *Acuarelas valencianas*: "...armonías que se yuxtaponen, timbres que se juntan y todo ello sin resolverse según las reglas..., eso es algo de lo que en pintura se hace con el color... Hemos caído en la cuenta de que el impresionismo en pintura no podía alarmar... En música hemos ido retrasados para ver estas cosas". En este punto será conveniente hacer mención de una carta inédita de Joaquín Nin. En fecha tan temprana como 1908, Nin le insiste sobre este tema y sobre otros aspectos de su formación como compositor:

Sobre Debussy te equivocas completamente, créelo. Eres demasiado músico para hablar así de este hombre admirable, esencialmente musical!... Deja a Grieg por unos años y estudia la joven escuela francesa. Encontrarás allí nuevos horizontes, miras nuevas, nueva vida. No condenes esta música (Debussy, Ravel, Séverac, etc.), sino después de haberla observado, estudiado con conciencia y sin prejuicios. Ya sabes que yo he pasado siempre por sage; lo sigo siendo. Pues bien, te lo he dicho y te lo repito. Mira hacia la Francia Nueva, y de tus Acuarelas verás, enseguida, el partido que puedes sacar... Y créelo también, olvida a Grieg por algún tiempo. Su influencia no puede ser más que funesta para ti.

Ríete de mí si quieres, pero cree que te hablo con toda mi sinceridad de

artista y de amigo.

Haciendo un inciso, hay que significar la alta consideración en que Chavarri tenía a Grieg, consideración elevada a toda la burguesía española de la época, quizás por su lirismo fácilmente asimilable y porque sus armonías resultaban novedosas y efectistas sin ser revolucionarias.

Continúa Nin diciéndole que analice, entre otras, obras de Dukas y de Debussy...

y escribe otras Acuarelas después. Ya verás!... En la paleta de Debussy y de la Francia Nueva hay colores que podrás tú imitar o que te inspirarán a ti otros todavía. Debussy!... sí es acuarela exquisita la de ese hombre que yo detesto, pero cuya música me encanta hasta hacerme olvidar la vida!...

Impresionista o no, el musicólogo Valls Gorina señala la adscripción de Chavarri a algo que considera rasgo distintivo de la cultura valenciana de la época: el deseo por describir el mundo circundante, antes que exteriorizar sentimientos íntimos. Estos criterios estéticos se reflejarán en el uso del poematismo descriptivo elaborado por Salvador Giner, en obras como las *Acuarelas Valencianas* de Chavarri o ciertas creaciones de Palau o Magenti.

Por otra parte, se ha insistido en su preferencia por utilizar ideas poéticas que acompañan a cada uno de los movimientos o partes de la obra, utilizando para ellas (y por supuesto para su obra vocal) poesías y temas literarios de poetas tan variados como Quevedo, Góngora o Lluís Guarnier, etc.

Chavarri se movía mejor dentro de la pequeña forma. Frecuentemente agrupa bajo un título genérico varias pequeñas obras sin necesidad de formar una suite.

En otro sentido, su lenguaje no se decantó nunca por las vanguardias más radicales del siglo.

Comenzando un breve repaso de lo más señalado de su producción por las obras orquestales, habría que consignar en primer lugar *Valencianas*, que se inspira en poesías de Teodoro Llorente y presenta cuatro momentos de la vida popular.

[Audición de la III pieza, *Interior*.]

Probablemente su obra más difundida sea *Acuarelas Valencianas*, escrita para orquesta de cuerda. Fue estrenada por la Orquesta Valenciana de Cámara en 1910 y está escrita sobre temas, ya populares ya originales, del autor pero que tienen el sabor de la música popular valenciana. Lo primero que nos llama la atención es la habilidad de Chavarri en el tratamiento de ese material. En este sentido ha escrito Henri Collet: “Yo creo que el autor de las sensuales *Acuarelas Valencianas* para orquesta de cuerda es un Mussorgsky español con técnica. Sus *Acuarelas* tienen el sabor del terruño y los atrevimientos orquestales que nos encantan en la obra del autor ruso”. Es evidente la

maestría de Chavarri en el manejo de la tímbrica en la familia de la cuerda, aprovechando todos sus recursos técnicos. Parte de la crítica la conceptuó dentro del movimiento musical impresionista. El mismo Joaquín Rodrigo indica en la obra la influencia de lo pictórico: “Son tres pinceladas escritas a comienzos de siglo, momento en el que la influencia de los pintores Sorolla y Rusiñol (amigos, por otra parte, del compositor), pesa muy directamente sobre la música del país valenciano”.

[Audición de la primera de las *Acuarelas: Canción*.]

Dentro de su literatura concertante destaca el *Concierto Hispánico*, para piano y orquesta, dedicado a Leopoldo Querol, con el que consiguió grandes éxitos nacionales e internacionales. Es una pieza interesante porque Chavarri aplica su técnica compositiva a otras músicas populares que no son la valenciana.

La primera de sus obras sinfónico-corales a destacar es *Llegenda*, estrenada en la Exposición Regional de Valencia de 1909. La obra se basa en *Lo Rat Penat*, poema de Teodoro Llorente Olivares en el que se homenajea a Jaume I el Conqueridor, sintetizando en tres momentos la figura de este monarca: “heroísmo”, “muerte” y “gloria”. En esta obra se hace presente la influencia wagneriana.

La otra pieza básica en la que aparecen voces y orquesta es *El Cantar de la Guerra* para coro de voces blancas y orquesta. La obra se estrenó póstumamente en 1981 y es una de las más queridas por Chavarri. Se trata de un alegato contra los conflictos bélicos en el que musicalmente llama la atención la presencia de disonancias y cromatismos en mayor medida que en otras obras.

Pasando al ámbito coral destacan poderosamente sus canciones para voces blancas basadas en el folklore. Hay que reseñar que, al ser Asesor de los coros de Sección Femenina desde 1943, tuvo el acicate de que compuso muchas obras que tenían estreno inmediato. Esta parcela de su actividad creativa es importante también porque muchas de estas piezas le hicieron conocido para un gran sector del público español. Su trabajo de elaboración sobre materiales folklóricos tiene mucho interés: no son una simple armonización sino que, más bien, se trata de glosar unos temas populares que son transformados y desarrollados. Un trabajo, además, con el que su autor perseguía tres objetivos: en primer lugar, conservar el carácter popular, después educar la sensibilidad y, por último, sacar el mejor partido a las voces.

Sus series para canto y piano serán tratadas al hablar de Carmen.

Dentro de su obra para piano destaca los *Cuentos y fantasías*, breves piezas que nos devuelven a la infancia, entre las que sobresale por su fama internacional la *Leyenda del castillo moro* estrenada en París por Ricardo Viñes. Posiblemente no se trata de su obra más feliz o arriesgada; de hecho, Valls Gorina la califica como “una pieza formularia que denota muy a las claras su procedencia, nacida de los especiales giros que Albéniz dotó al instrumento”, pero

su inmediato encanto ha prendido en los públicos de todo el mundo.

Para terminar con su parcela compositiva, habría que pasar revista a su escasa pero interesante música para la escena. En ella sobresale *Terra d'horta*, ilustraciones musicales para el poema dramático de Juan B. Pont, estrenado en el Teatro Apolo de Valencia en 1907. No se trataba de una zarzuela sino que la música tiene aquí una función básicamente climática: remarca los momentos de máxima intensidad emocional y acentúa los rasgos de algún personaje con una canción o motivo musical.

DIFUSIÓN DE SU OBRA

Un tema relacionado con su faceta de compositor y que no es muy conocido es la amplia difusión de la obra de Chavarrí por España y el extranjero. Un breve repaso por este campo nos puede ayudar a entender la significación de su producción. El primer dato que llama la atención es el éxito internacional de algunas de sus obras. El mismo compositor lo señalaba de esta forma: "...se tocan nuestras obras en el extranjero antes que en nuestra patria... en Alemania, París, Holanda, he tenido buenos éxitos con obras que no he podido oír yo todavía". Según las hojas de la Sociedad General de Autores sus obras más difundidas en el extranjero fueron *Acuarelas Valencianas*, *El viejo castillo moro* y *Valencianas*.

La lista de sus intérpretes nacionales e internacionales es muy significativa: London Chamber Orchestra, Orquesta Sinfónica de Nueva York bajo la dirección de Iturbi, Joan Manén, Orquesta Sinfónica de Madrid bajo la dirección de Arbós, Orquesta Sinfónica de Barcelona, Orfeón Donostiarra, Conchita Supervía, Joaquín Nin, Andrés Segovia.

Su Epistolario es una fuente de gran interés para seguir la difusión de sus obras y nos ofrece sorpresas como la presencia de su música en Escandinavia o Alemania. Por ejemplo, a través de sus cartas podemos hacer un seguimiento de una de sus piezas más famosas: *Acuarelas Valencianas*. Así, en 1915 se le comunica el éxito de la obra en Holanda, en 1923 tiene noticias de la interpretación de la pieza en América Latina y en Estados Unidos, en la década siguiente se graban en la firma His Masters Voice (La Voz de su Amo) y, en definitiva, posteriormente serán interpretadas por directores como Ataúlfo Argenta, Ricardo Lamote de Grignon, Eduardo Toldrá o Ernest Ansermet.

[Audición de *El viejo castillo moro*.]

MUSICÓLOGO

Probablemente su actividad como investigador musical sea equiparable o incluso supere a su tarea como compositor.

LIBROS

Dentro de su producción bibliográfico-musical habría que citar en primer lugar *El Anillo del Nibelungo*, cuyo comentario se deja para más adelante. Con posterioridad, Chavarri publica los dos tomos de su *Historia de la Música*. Esta obra es novedosa por su intento de presentar la historia de una forma amena, no realizando un listado de compositores, sino atendiendo a la evolución de la música (formas, corrientes estéticas, instrumentos). También es importante por el espacio dedicado a la música española y a la música que le era contemporánea.

A continuación destaca su tratado sobre folklore titulado *Música Popular Española*, publicado en 1927 y que pasa por ser una de sus publicaciones más conocidas. En ella destaca su intento de sistematización tan temprano en un campo bibliográfico que no era abundante ni excesivamente científico. De gran interés son los capítulos finales en los que analiza las posibilidades de evolución del patrimonio cultural folklórico, reflejando el pensamiento nacionalista aprendido de Pedrell.

Por último, resaltaremos en este apartado su libro *Chopin*, publicado en 1950. Esta obra supuso una novedad, ya que toca un tema tan interesante como la interpretación de Chopin, aportando documentos de los coetáneos del autor estudiado. Por último añade un completo análisis de su producción musical.

REVISTAS

Dentro de este apartado musicológico no se debe olvidar la ingente cantidad de artículos sobre música en revistas especializadas y otro tipo de semanarios. A edad temprana ya comenzó a trabajar con revistas musicales extranjeras de prestigio, por ejemplo, en 1896 comenzó su colaboración en *La Guide Musical* de Bruselas. De todos modos, su mayor trabajo en este campo, por la cantidad y calidad de los artículos presentados se produjo en el semanario madrileño *Ritmo* y en la *Revista Musical Catalana*.

En esta última, trabajó de 1905 (al año siguiente a su publicación) a 1931 y publicó en ella artículos con una temática muy variada: folklore, música valenciana, pedagogía musical, interpretación, etc. En cuanto a *Ritmo*, fue colaborador asiduo durante 36 años (1930-1966), también con temas muy diferentes. Un tema recurrente en colaboración fue la difusión de la música valenciana, con artículos sobre Comes, Gomis, los problemas de la orquesta o la Danza de la Moma.

FOLKLORE

La figura de Chavarri es importante en este campo por su doble vertiente como investigador de las piezas que recogía y como autor de unas nuevas recreaciones de ese material recogido. No cabe duda de que el conocimiento certero de la música popular valenciana le llevó a un tipo general de composición influenciado por el nacionalismo pedrelliano del que ya se ha hablado.

En este punto convendría hablar de la existencia de un Cancionero Valenciano inédito trabajado por Chavarri. Las informaciones que nos ha ofrecido M.^a Teresa Oller hablan más bien de que probablemente no llega a ser un Cancionero, sino más bien materiales sueltos. De hecho, Chavarri Andújar habla de materiales aún inéditos en una nutrida carpeta que reúne toques de clarines, de procesión, *tabalots*, *dansaes*, etc. Otras fuentes indican que este Cancionero consta de 200 canciones y danzas de Valencia y Alicante.

Habría que mencionar un último aspecto: la labor de difusión que realiza de la riqueza musical valenciana y que se refleja en su Epistolario, con Conferencias en Barcelona, sus publicaciones sobre folklore en Méjico o su participación en *L'Obra del Cançoner Popular* de Cataluña.

WAGNERISMO

El segundo aspecto que hay que tratar sería su labor como pionero en la introducción de Wagner en España, en un momento en que la mayoría del público prefería la ópera italiana. En esta tarea hay que citar su importante libro *El Anillo del Nibelungo*. En él realiza un estudio analítico de la letra y música que componen la tetralogía, sin descuidar el pensamiento filosófico y el proceso de creación de la obra.

Ahora bien, como se habrá podido deducir, esta admiración por los principios wagnerianos quiso acomodarla a la música de su entorno cultural. Así, en fecha tan temprana como 1901, Chavarri afirma que para reanimar el espíritu del teatro valenciano habrá que abandonar la ópera italiana y mirar a Wagner, es decir, el drama musical como síntesis de arte. Ese drama musical no se refiere a ópera o zarzuela, sino a una obra que sea verdaderamente valenciana y que surja su carácter de la utilización de la música del pueblo.

CRÍTICO

Antes de cerrar el apartado de su dedicación a los trabajos teóricos hay que mencionar su labor dentro del mundo de la crítica.

ARTE

Por su preparación técnica y por su mentalidad abierta López-Chavarri Marco fue un notable crítico de arte. Apoyó continuamente el trabajo de los artistas jóvenes. Por otra parte, Santiago Rusiñol, Ignacio Pinazo, Cecilio Plá o José Benlliure dan muestras de respeto y amistad en su correspondencia. Por ello no es de extrañar que, tras su fallecimiento, se celebrasen dos exposiciones-homenaje de pintores y escultores en las que además se incluyeron dibujos del propio Chavarri.

MÚSICA

Se ha subrayado su quehacer en este campo poniendo de relieve su capacidad para tratar las cuestiones técnicas con una perspectiva amplia o su dedicación a la música valenciana. Precisamente en este último aspecto es donde resalta más la figura de un Chavarri que junto a Enrique G. Gomá o Eduardo Ranch, protagonizaron una revalorización de la crítica en la reactivación de la música valenciana que se produce entre 1900 y 1936.

Por ejemplo, en su primer artículo en *Las Provincias* ya comentaba un tema tan interesante como la programación de los conciertos en Valencia, propugnando que predominase el factor educativo, la calidad de los elementos con los que se cuenta y la reacción del público en la confección de los programas. De todos modos, lo más interesante es que su labor no se quedaba en el papel; su puesta al día en las tendencias musicales fue demostrada al presentar obras de Stravinsky o Debussy a cuatro manos o a través de los diferentes grupos creados por él. En esta presentación de nuevas ideas influyó a los músicos valencianos más importantes del momento: Cuesta, Rodrigo, Iturbi, Leopoldo Querol, etc. Realmente, Chavarri fue más que un crítico; se convirtió en el principal animador de la vida musical de su tiempo.

TRADUCTOR

Dentro de este aspecto teórico queremos llamar la atención por un trabajo al que Chavarri Marco dedicó mucho tiempo de su vida y que no se ha destacado con la relevancia que debiera. Esta labor es la de traductor, pero lo interesante es que no fue un mero transcriptor de un idioma a otro, sino que aportó sus múltiples conocimientos en notas que completaban muchas veces el alcance del libro original.

En esta faceta, su trabajo más remarcable sería la traducción de catorce libros de la colección francesa Maestros de la Música. Entre los compositores cuyas biografías tradujo estarían Liszt, Franck, Mussorgsky, Beethoven, Wagn-

er, etc. Abundando en este sentido, Wanda Landowska le pide que le traduzca un artículo para una revista española y el tenor Lauri-Volpi le pide consejo en las traducciones al español de sus obras *L'Equivoco* y *Voces Paralelas*.

CONFERENCIAS-CONCIERTO

Volviendo a su apartado más práctico hay que reseñar su prolongada actividad como conferenciante, no sólo teórico, sino, en muchas ocasiones, dirigiendo, acompañando al piano o interpretando ilustraciones musicales a esas charlas. Comenzó en 1895 con las conferencias ofrecidas en el Ateneo Científico de Valencia y posteriormente continuó en el Círculo de BBAA de Valencia y el Ateneo de Madrid.

Un apartado importante en esta actividad sería las sesiones que realizó acompañando al piano a su mujer Carmen Andújar, que se explican posteriormente.

DIRECTOR

Continuando en este campo de la actividad práctica hay un apartado muy importante y es su labor como fundador y director de la Orquesta Valenciana de Cámara.

En marzo de 1903 el Círculo de BBAA de Valencia organizó unos conciertos de Orquesta de Cuerda bajo su dirección. Esta agrupación estaba formada por profesionales y por socios *amateurs*. Aquellos conciertos iban precedidos de conferencias pronunciadas por su director. En 1905 darían lugar a la creación de la Orquesta Valenciana de Cámara, que llegó a ser la primera orquesta de Valencia que dio giras por España con éxito. Sucesos como la guerra de Marruecos y luchas de partidos políticos interrumpieron aquellas actividades. La labor divulgadora de Chavarri fue considerable, ya que no sólo ofreció obras para orquesta de arco, sino que acercó a los aficionados de Valencia y de todo el estado estrenos de obras españolas y extranjeras.

En otros conciertos análogos ya había dado a conocer nuevos estrenos, y esto impulsó a jóvenes compositores como Francisco Cuesta a crear obras para este tipo de agrupación.

Para acabar con este apartado, será interesante consignar otra labor que no ha sido muy destacada en su trayectoria y es su actividad como director de coros. En el curso 1907-1908 tenemos constancia de su presencia como profesor de coros de la Escuela de Artesanos y, en torno a 1930, algunos testimonios de Rafael Benedito y Leopoldo Querol nos lo presentan como director de los coros universitarios en Valencia.

PEDAGOGO

Su labor pedagógica más continuada la llevó a cabo en el Conservatorio de Valencia, en el que obtuvo la cátedra de Estética e Historia de la Música, de nueva creación, el 1 de octubre de 1910. En este cargo permaneció hasta su jubilación formando a varias generaciones de músicos valencianos. Su relación con el Conservatorio se prolongó en forma de homenaje póstumo con la celebración anual del “Concurso Nacional de Interpretación Musical Eduardo López-Chavarri”.

También desarrolló actividades pedagógicas en la Universidad de Valencia como la realización de Cursos agregados de música, la presentación de algunas de sus obras y su colaboración en varios conciertos.

Su preocupación ya le venía desde su juventud, de hecho, en los Juegos Florales de Lo Rat Penat del año 1901 se le premió una “Memoria sobre escuelas populares de música”. En sus escritos preconizaba que la enseñanza musical española debía ponerse a nivel europeo, superando el aislamiento que imponía la zarzuela. Chavarri aconsejaba el estudio de las grandes obras maestras y se manifestaba a favor de una renovación en los Conservatorios.

Esta sección pedagógica estaría incompleta si, además de su actividad oficial, no se hablara de tres importantes músicos con los que su contacto fue más allá de la relación profesor-alumno. Se podría empezar con el pianista Leopoldo Querol. Además de impartirle clase, le facilitó sus labores de investigación, le proporcionó contactos durante sus estudios con Ricardo Viñes en París y siempre le apoyó desde sus trabajos literarios.

Un caso especial dentro de los músicos en los que ejerció influencia sería el del famoso pianista José Iturbi. En diversas ocasiones, el propio Iturbi reiteró su agradecimiento y admiración hacia la persona que le presentó en público a los siete años, le dio lecciones de Armonía y Contrapunto y que, sobre todo, contribuyó con sus artículos periodísticos a que al joven músico se le concediera una pensión de la Diputación de Valencia para estudiar en París. Una vez concedida esta beca, Iturbi siguió en contacto con Chavarri toda su vida como atestigua la interesante correspondencia que se conserva entre estas dos personalidades. Otro hecho que denota esta mutua confianza es que Iturbi confió la formación musical de su hermana Amparo a Chavarri. En su casa eran interpretadas al piano, a dos o cuatro manos, obras de lo más novedoso: Debussy, Albéniz y su *Iberia*, Granados, Falla y otros españoles. Chavarri aportaba reducciones pianísticas a cuatro manos de obras sinfónicas de compositores poco difundidos como Prokofiev, Stravinsky o Honneger. Las partituras a menudo se las enviaban desde el extranjero sus propios discípulos y amigos.

Leemos a continuación dos fragmentos de sendas cartas inéditas dirigidas a Chavarri donde podemos apreciar las muy cuidadas dotes *d'enfant terrible* de un Iturbi de quince años:

París, 2-III-1911

Queridísimo D. Eduardo:

¡Pásmese!, ¡Alégrese!, la incomparable e imponderable artista Wanda Landowska, clavecinista y pianista de fama mundial se ha ofrecido dar cuatro lecciones mensuales al grandísimo patatero pianístico Pepe Iturbi. ¿Eh?, ¿Qué le parece? Ayer fuimos por primera vez a su casa y nos recibió muy amable su esposo [...]

Luego salió Madame Landowska y me hizo tocar una pieza (El Puerto, de la Iberia) y me dijo que le gustaba mucho más la interpretación ahora que cuando toqué ante ella en Valencia. Después me hizo tocar también la segunda Fuga de Bach y el tercer Preludio del mismo autor y le gustó mucho (peco algo de inmodesto). Y luego de todo esto me dijo que me daría una lección semanal [...]

Bueno; y luego de separarme yo de todo esto y verlo en perspectiva digo: esto a quien lo debo es a D. Eduardo L. Chavarri (y ahora no vaya usted a hacerme quedar embustero pues muy bien sabe que la presentación y la recomendación la debo a usted).

París, 10-VII-1911

Queridísimo y no olvidado maestro de composición: me está usted resultando uno de los señores más guasones. Pero, ¿es que usted que se ha creído?, ¿qué tengo por aquí alguna musa que me hace el amor?, ¡Psch! (¡Oh, vous etez trompe mon cher professeur!). No ha visto usted un hico más bueno más dócil y más decente que Pepito Iturbi. ¡D. Eduardo, per Deu y María Santísima! ¡Qué no hay derecho a llamarme frescales! ¡"Ché..., que vosté me posa de volta y mitja, D. Eduardo! Aquí no ha sucedido, ni más ni menos que yo me he cambiado de hotel, Wanda Landowska me ha tenido dos semanas sin darme lección porque se estaba trasladando a la campaña, yo acompañé a Sala en Chatelet y en la Sala Gaveau (para lo cual teníamos que ensayar) y finalmente he estado instrumentando unos juguetes de un señor cubano que hay aquí y cuyos juguetes se están tocando actualmente en casi todos los cafés de París con arreglo a mi orquestación. ¿Eh?, ¿Qué le ha parecido mi atrevimiento? Mañana le enviaré las partituras para que las vea y corrija.

El otro músico valenciano de fama universal que fue ayudado por Chavarri es Joaquín Rodrigo. En un artículo escrito para la revista *Música* el autor de *Valencianas* cuenta cómo fueron sus primeros contactos con Rodrigo y narra cómo se presentó en su casa un joven ciego que tocaba el piano en cafés y cabarets y le pidió que le dictase en esencia el *Tratado de Instrumentación* de Gevaert, aprendiendo con Chavarri las primeras nociones sobre esta materia. Más adelante, en casa de Querol se juntaban en tertulia para conocer todo tipo de música. Rodrigo empezó llevando unas breves impresiones para piano muy originales, otro día llegó con el *Preludio al gallo mañanero* y progresivamente se fue cimentando como compositor. Chavarri destaca su receptividad hacia

Debussy, Bartok, Dukas o Stravinsky. La relación de admiración y respeto que se estableció continuó con la estancia de Rodrigo en París, como dan fe las interesantes cartas que se conservan en su Epistolario. A continuación vamos a leer un fragmento de una carta enviada por Rodrigo desde París donde le narra a su profesor y amigo su actividad. La epístola la cierra el pintor valenciano Francisco Povo Peiró:

10-11-27

Al principio se presentó mal la cosa. No encontraba habitación y además caro, pero todo se ha arreglado. Ya una vez instalado he empezado a oír música y a conocer gente. He ido a casa de Collet el cual me recibió amablemente y se apresuró a darme una carta para Dukas el cual, salvo el grave de hablar a una velocidad vertiginosa, no creo que tenga otro defecto. Me ha recibido en la normal ante sus discípulos y vio algunas de mis obras que yo toqué no muy bien. Si Vd. me promete no decirlo a nadie le diré que tuve un gran éxito. Los alumnos, que me parece que no han inventado la pólvora, se quedaron despavoridos ante aquella serie no interrumpida de puñetazos y bolas. El maestro Dukas (y esto no lo olvidaré nunca) me dijo: "si mi consejo le merece alguna confianza, no abandone Vd. la música, vous faire quelque chose bien interesant", dijo, "no veo la necesidad de que Vd. rehaga estudios, no obstante, si Vd. quiere, podemos trabajar la orquesta, pues me hago cargo de lo difícil que es para Vd". Me dijo más cosas, pero unas no las entendí y las otras me las callo, porque conviene ser modesto (viste mucho) ¿qué le parecen todas estas trapisondas? ¡Estudio la orquesta con Dukas! París comienza para mí con una fortuna extraordinaria; de esperar es que siga.

Con Querol pasé la primera semana. Ahora yo me he alejado un poquito, algo así como de Valencia a Las Arenas. Por este motivo no nos vemos tanto, aunque procuramos comer juntos los martes, jueves, sábados y domingos, y vamos juntos a los conciertos.

Queridísimo amigo Chavarri:

Ya sabe V. que junto a mí tengo a un nuevo amigo que parece ya viejo, tanto estamos identificados en todo. El Joaquín Rodrigo es la amabilidad en pijama, y lo mismo ejecuta maravillosamente trozos de música suya y de los demás, que me gana dos francos al tute. Mi mujer encantada de oír música y yo encantado de regalar mis oídos mientras pinto.

En la próxima le escribiré más extensamente a cambio de que V. me dedique dos líneas cuando escriba.

Un abrazo a todos los compañeros y para V. el más fuerte de su amigo

Povo

ACTIVISTA CULTURAL

ACTIVIDAD EN VALENCIA

De todo lo anterior, se puede deducir que Chavarri estimuló a todos los niveles la música en Valencia.

Una labor que no ha trascendido mucho y que aparece perfectamente documentada es su trabajo como persona de contacto en esta ciudad de los intérpretes famosos que estaban en su círculo de amistades. Así, se pueden encontrar cartas en las que Pablo Casals o Joaquín Nin le piden que les gestione diversos conciertos o que Enrique Granados le solicite que supervise los detalles del estreno de su ópera *María del Carmen* en la capital valenciana.

ACTIVIDAD EN BARCELONA Y MALLORCA

Este tipo de actividad cultural también la desempeñó, aunque en menor escala, en Barcelona y en Mallorca. En la ciudad condal conectó con los ambientes culturales más avanzados, entablando amistad con grandes figuras artísticas y literarias como Rusiñol, Casas, Mir, Granados y vinculándose con el grupo de la revista *Ilustración Artística*, en la que firmó la crítica musical con el seudónimo de “Eduardus”. El propio Chavarri escribía: “en España me han abierto camino los músicos de Barcelona: la Sinfónica, Orfeó Català, orquesta de cámara, cuarteto Renacimiento... me piden obras y las interpretan de maravilla”.

En su Epistolario se puede observar su larga y fructífera relación con todo el círculo de personalidades que trabajaron en torno al Orfeó Català y la *Revista Musical Catalana*, etc.

En cuanto al foco mallorquín su relación también fue muy estrecha desde el ambiente periodístico del diario *Última Hora* o su vinculación con el compositor Antonio Noguera y, sobre todo, su amistad con el director Joan M.^a Thomás, que le llamó a varias ediciones del Festival Chopin junto a Carmen Andújar y que presentó sus obras corales con la Capella Clàssica de Manacor.

SIGNIFICACIÓN

Hay que reseñar lo que significa su figura dentro de la cultura valenciana. Chavarri representó la actividad musical en una época gloriosa de la vida cultural valenciana: el final del siglo XIX y los comienzos del siglo actual. En este periodo convive con figuras como Blasco Ibáñez, Salvador Giner, Sorolla, Benlliure, Cecilio Pla, y promueve y asiste al florecimiento de entidades como el Círculo de Bellas Artes, el Ateneo Mercantil o Lo Rat-Penat. Se convirtió en uno de los últimos representantes vivos de esa época.

Por otro lado, se ha insistido en otra vertiente de su significación al señalar que para los compositores valencianos posteriores el ejemplo de Chavarri “es esencial porque supone la liberación del lado fácil de su propio regionalismo o de un romanticismo a ultranza”.

tividades que desarrolló antes de su muerte relacionadas con esta temática habría que señalar su colaboración con el Aula de Música de la Universidad de Valencia, la participación en las Jornadas sobre la Zarzuela de la Fundación Caja de Madrid y en el Congreso sobre “Óscar Esplá y su tiempo” o sus intervenciones en el Aula de Música de la Real Academia de San Carlos de Valencia. Como ya se ha indicado, en la actualidad estamos esperando la publicación de su obra póstuma: una historia de la Orquesta de Valencia. Como consecuencia de toda esta múltiple actividad fue nombrado miembro del Consejo Asesor de Música de la Generalitat Valenciana.

Un último aspecto en su trayectoria sería su dedicación a la composición, con la presencia de obras para canto y piano como *Doble silencio con Albéniz* o *El jardín de las avispas de oro*, una música incidental para la producción teatral de Nuria Espert sobre *Don Juan Tenorio* que se estrenó en el Teatro Principal de Valencia en 1962 y un buen apartado dedicado a la música de cámara: piezas para arpa, la *Sonata para dos pianos*, etc.

Dejando aparte los hechos más o menos estadísticos, hay que subrayar la valía humana de López-Chavarrí Andújar, con su disposición a apoyar desde su tribuna periodística a cualquier intérprete, investigador o agrupación que realizase un trabajo relacionado con la música valenciana: noticias, partituras, discos, publicaciones, conciertos, etc. Asimismo los creadores musicales valencianos tuvieron siempre el apoyo y el eco a su creación en sus artículos. El reconocimiento a esa labor es algo que está extendido en todo el ambiente valenciano y tuvo una primera demostración en el homenaje póstumo que, a instancias del Coro Sant Yago, se le ofreció por parte del mundo coral valenciano en el pasado mes de febrero. Este acto consistió en una misa funeral cantada por nueve coros valencianos. Su labor de apoyo al ámbito coral (con viajes acompañando a los coros, localización y préstamo de partituras, etc.) se puede extender a otros sectores como el mundo de las bandas, la investigación, etc.

Simultáneamente, los compositores más o menos desconocidos del ámbito valenciano iban saliendo poco a poco a la luz gracias a los trabajos que encargaba a sus alumnos del Conservatorio y que demostraban ese interés por conocer y descubrir el patrimonio real de nuestra música. En este sentido una frase suya resume su pensamiento: “la historia de la música valenciana es una historia con demasiados mitos”.

Realmente, en esta tarea de difusión fue un digno sucesor de su padre, de cuya obra fue uno de los mayores divulgadores, no sólo en su vertiente musical sino en su aspecto literario y documental con su insistencia a través de los años para que se publicase el Epistolario paterno. De todos modos, hay que lamentar que, tras su muerte, no se atisba una continuación en la meritoria tarea que estaba llevando a cabo en los diferentes lugares de trabajo en los que luchaba por este reconocimiento.

Será interesante reproducir un fragmento de la introducción que realizó para *Compositores valencianos del siglo xx*, para poder fijar esa motivación vital que movió a Chavarrí Andújar a estudiar, preservar y difundir el patrimonio

Por otra parte, su figura es totalmente novedosa en la música valenciana al representar en este ámbito el cambio intelectual que experimentó el compositor español en el periodo 1900-1930. Músicos con carrera universitaria o gran formación humanística, abundante producción ensayística y literaria de muchos de ellos y con fuerte relación con los medios intelectuales.

Para finalizar con esta semblanza de su figura podemos mencionar el reconocimiento de la sociedad valenciana a su labor a través de los homenajes que le han rendido diversas entidades e instituciones culturales.

CARMEN ANDÚJAR

Un repaso a la vida de la familia López-Chavarri estaría incompleto si no se tratara, aunque sólo sea brevemente, la figura de Carmen Andújar. Como ya se ha indicado, su matrimonio con López-Chavarri Marco se produjo en 1929, pero en esa fecha ella ya había comenzado y estaba desarrollando una interesante carrera como cantante. Como pequeño homenaje vamos a citar algunos de los hechos más importantes de su trayectoria vital.

Aunque nació en Buenos Aires en 1891, se trasladó a España a una edad muy temprana, estudiando solfeo y piano en el Conservatorio de Valencia. Siguiendo los consejos del maestro Alonso comenzó los estudios de canto en la cuerda de soprano, con la particularidad de que tuvo que acceder a la petición de su familia para que no se dedicase al mundo de la ópera. Esa fue una de las razones de su dedicación al mundo del lied y a los papeles de solista en obras ejecutadas en concierto, sin escena. Para ampliar sus conocimientos marchó a Milán donde fue discípula de Lina Cerne Hulmann, que trató infructuosamente que se dedicara al campo escénico.

Una vez acabados sus estudios, ofreció diversos recitales por Europa. Entre ellos destacan los que realizó en París, por la excelente acogida que le dispensaron críticos prestigiosos como Henri Collet y su colaboración con importantes personalidades como Wanda Landowska. Su presencia en las más selectas sesiones musicales que ofrecía la aristocracia francesa completaron su estancia parisina.

De regreso a España, se presentó en los conciertos de cámara que se celebraban en el Hotel Ritz de Madrid y participó en el concierto de inauguración de la Sala Aeolian. Su especialización en música del siglo XVII y XVIII le sirvió para que la agencia artística Daniel la contratara para una serie de recitales.

Volvió a Valencia para participar como solista en el oratorio *Jefté* de Carissimi, interpretado en el Teatro Princesa, formó parte también del cuarteto solista del Orfeo València y fue invitada por la Sociedad Filarmónica para la celebración del Festival Schubert en 1928. Tras su unión con Chavarri al año siguiente se afincó definitivamente en la capital del Turia y se dedicó al mundo del recital, aunque actuó esporádicamente en obras acompañada por orquesta como, por ejemplo, cuando fue invitada por Óscar Esplá para actuar como so-

prano solista en la interpretación de *Nochebuena del Diablo* del citado compositor alicantino, junto a la Orquesta Filarmónica de Madrid bajo la dirección de Bartolomé Pérez Casas. Su amplio repertorio se puede deducir de otra de sus interpretaciones en concierto: *Tristán e Isolda*, en la que representó el principal papel femenino acompañada por la Orquesta Sinfónica de Valencia dirigida por José Manuel Izquierdo.

Antes de pasar a su trabajo como liederista, que es el que más la unió profesionalmente a su marido, no hay que olvidar su tarea pedagógica como profesora de solfeo en el Conservatorio de Valencia. En este ámbito hay que reseñar que editó un tratado sobre su asignatura. También dirigió a la clase de conjunto coral.

De todos modos, su aportación más importante a la música fueron los múltiples recitales que ofreció acompañada al piano por Chavarri Marco. Lo primero que destaca en estas sesiones es la amplitud y variedad del repertorio que abarcaba Carmen Andújar, lo cual no es extraño si se tiene en cuenta que muchas veces actuó junto a su marido en conferencias-concierto sobre la historia del lied. En ellas se presentaban programas como éste: Cantiga de Alfonso X, canciones de los siglos XV, XVI, XVII, canciones hebreas, y música vocal de Pergolesi, Schubert, Schumann, Chopin, Falla, Chavarri y Palau. Asimismo, también se especializó en las canciones de Chopin, que presentó en varias ediciones del festival dedicado a dicho compositor en la década de los 30 en la ciudad de Mallorca y en el que intervinieron artistas como Rubinstein. Otro de sus campos preferidos fue la música de autores valencianos; además de la de Chavarri, fue una consumada intérprete de las canciones de Rodrigo, que ofreció también en Radio Nacional de España (1946) junto a piezas de autores valencianos. Un dato que no debe pasar inadvertido es el mutuo enriquecimiento que esta colaboración tan estrecha supuso para este matrimonio de artistas, de hecho se ha citado la maestría de Chavarri en el tratamiento de la voz como influencia de su contacto con Carmen.

Uno de los hitos de su carrera fue su presentación en Inglaterra donde, además de actuar en la BBC y en la Sala de conciertos de Bournemouth, es de destacar su recital, siempre acompañada por Chavarri Marco, en la Sección de Música de la Facultad de Artes de Londres, con un concierto en el que destacaban como novedad dos tonadillas del autor español del siglo XVIII Sebastián Durón. El éxito de Andújar fue grande y ofreció como propina dos canciones de Falla. Precisamente con este compositor se produjo otro de sus mayores triunfos aunque se puede indicar que fue “de carácter privado”. En una visita que realizó el matrimonio Chavarri a la casa de Falla en Granada, éste acompañó a Carmen en varias de sus canciones y, posteriormente, el autor de *La vida breve* comentó a su discípulo Ernesto Halffter que había sido una de las mejores recreaciones que había oído de su música vocal. Falleció cinco años antes que Chavarri.

En recuerdo de su valía como persona y artista queremos ofrecer dos de las

Canciones Españolas de Chavarri Marco. Estas obras fueron estrenadas por Carmen Andújar, a quien por otra parte estaban dedicadas, en los Conciertos de la Facultad de Artes de Londres, acompañada por la “London Chamber Orchestra” dirigida por Ángel Grande el 27-VI-1930.

[Audición de *Serranilla y Tonada*.]

EDUARDO LÓPEZ-CHAVARRI ANDÚJAR

Después de este pequeño recordatorio de Carmen Andújar, podemos pasar a glosar la figura del segundo Eduardo López-Chavarri importante en la historia de la música valenciana. Nacido en 1931, realizó sus estudios musicales en el Conservatorio Superior de Música de Valencia, en el que obtuvo el Título Superior de Piano con la profesora Consuelo Lapiedra. Paralelamente se formó en su segunda vocación y consiguió el título de Licenciado en Periodismo por la Escuela Oficial de Madrid. Más tarde, amplió sus conocimientos de piano con Leopoldo Querol y los de Periodismo en la Universidad “Menéndez Pelayo” de Santander.

Desde el comienzo de su actividad profesional, López-Chavarri Andújar se ha destacado por su deseo por defender e impulsar todo lo relacionado con la música española y con la valenciana en particular. Esta actitud, que se podría calificar de “heredada por vía paterna”, ya se constata en sus tempranos conciertos como pianista en los que solía ofrecer estrenos de piezas de autores contemporáneos valencianos. También fueron muy interesantes por la elección de repertorio sus conferencias-conciertos ofrecidas en la década de 1950. En esta actividad ya podemos observar un seguimiento de la tarea paterna y en ellas colaboró con jóvenes valores de la época que después se convertirían en músicos consagrados como Antón García Abril o Ángeles López Artiga. Esta inicial faceta interpretativa irá dejando paso a las tres actividades que llenan su labor desde los años 60 hasta su muerte: la pedagogía, la crítica y la investigación.

La vocación pedagógico-musical de López-Chavarri Andújar comienza en los Institutos de Enseñanza Media “Ramiro de Maeztu” en Madrid y “Luis Vives” en Valencia. Continuó esta labor en el Instituto Musical “Giner” y culmina esta faceta en su puesto de profesor de Estética e Historia de la Música en el Conservatorio valenciano, que desempeñó desde la mitad de los años 80 hasta 1993. En este ámbito queremos reseñar alguna de sus aportaciones que conocemos directamente por haber recibido sus enseñanzas en el aula: su habilidad para conjugar las explicaciones de la historia universal de la música con la introducción de elementos de la historia de la música valenciana sin que se produjera una ruptura y compaginando, como recalca Vicente Ros, la curiosi-

dad del investigador con el dinamismo del divulgador, lo que formaba una combinación docente muy interesante por su capacidad de actualización y su vitalidad.

En segundo lugar, hay que destacar su trayectoria como crítico musical. Su actividad en este campo se ha desarrollado en Radio Nacional de España en Valencia, Radio Peninsular de Valencia y, sobre todo, en el periódico valenciano *Las Provincias*, continuando el trabajo llevado a cabo por su padre desde que éste dejó su puesto en el diario citado. Como sucedió en el caso paterno Chavarri Andújar permaneció en su puesto de trabajo hasta la fecha de su fallecimiento. También realizó colaboraciones en revistas especializadas como *Ritmo*, *Música*, *Scherzo*, *Monsalvat* o *Informúsica*. Como complemento a lo anterior hay que citar que también desempeñó en *Las Provincias* la crítica de arte y cine. Para cerrar este apartado tenemos que consignar la obtención del Premio “Valencia” de Periodismo.

Su quehacer como investigador musical fue continuo durante tres décadas. Centrándose en el estudio de la música valenciana, López-Chavarri Andújar realiza diversos libros y una gran cantidad de artículos, notas y conferencias para entidades como el Festival Internacional de Granada, los Conservatorios de Valencia y del Liceo de Barcelona, Orquesta Nacional de España, Fundación Juan March, Radio Nacional de España, etc.

Creemos interesante comentar su producción literaria, unos libros que son indispensables para el conocimiento de la historia de la música valenciana. Y recalamos su carácter de imprescindibles porque nuestra investigación musical ha merecido y merece un diagnóstico como el que a continuación leemos y que fue publicado por el propio Chavarri Andújar en las páginas de *Ritmo*:

...la historia de la música valenciana es un modelo de escasez, de falta de medios y de abundancia de imaginación; aquí se mitifica mucho y se estudia poco y los lugares comunes se prodigan ante la falta de oportunidades que el investigador encuentra. Salvo biografías de compositores o intérpretes individuales (igualmente escasas) y algunos libros dedicados a una etapa o a un grupo determinado (siempre dentro de una tónica de cortedad suma), el que quiere estudiar el sustancioso árbol de la música valenciana, desde sus raíces hasta sus más recientes brotes, se encuentra con una falta de elementos prácticamente total.

Realizando una selección y ordenándola cronológicamente tenemos que comenzar por *Folklore Musical Español* publicado en 1955 y prologado por Manuel Palau. El enunciado de su título ya nos da una pista sobre la poderosa influencia de Chavarri Marco sobre su hijo. Por si quedaran dudas reproducimos la dedicatoria:

A mi padre, precursor y maestro del movimiento folklorista hispano, que me enseñó a comprender y valorar esta música, y a mi madre, que con sus incomparables interpretaciones me hizo amarla con devoción y cariño.

Su siguiente obra importante, *100 Años de Música Valenciana, 1878-1978*, publicada en 1978, supone la narración de los principales acontecimientos de la vida musical valenciana en el último siglo. Es un libro importante por su carácter generalizador en una bibliografía llena de monografías, por su acercamiento a la música de Alicante y Castellón (con la colaboración de José Doménech Part) y por su estructura organizada en torno a apartados coherentes: agrupaciones musicales, instituciones, medios de comunicación, el género lírico, investigación y creación, etc. Una sección de especial interés es la que dedica a los músicos valencianos que desarrollan su carrera fuera de su ámbito de origen.

Un año después publicó un libro en el que también trataba una secuencia cronológica de un siglo, pero esta vez concretaba su ámbito de estudio a una institución a la que estaba unido por vínculos familiares: el Conservatorio valenciano. El libro estudia cronológicamente la historia del centro, analiza el papel jugado por sus directores tras la posguerra y hace un recorrido por aspectos de interés en torno al Conservatorio (archivo, biblioteca, tratados realizados por los profesores del centro, orquesta, sedes, etc.).

Su siguiente publicación destacable es el *Breviario de Historia de la Música Valenciana* editado en 1985. Constituye un repaso general, realizado por periodos históricos, del devenir musical valenciano. Su significación se centra en ser una de las pocas publicaciones, existentes hasta la fecha de su edición, que trataba de resumir 20 siglos en una publicación breve. Como aspectos a resaltar tendríamos que señalar la aparición de capítulos especiales dedicados al folklore y a las bandas y la presencia (novedosa por su general ausencia en obras de este tipo) de una copiosa bibliografía acompañada de discografía. La posible aridez de un libro tan arriesgado está evitada por la proverbial amenidad de Chavarri Andújar. Por último, tenemos que citar a Vicente Ros cuando describe en el prólogo del libro una de las características de éste y, en general, de los trabajos de Chavarri Andújar: su capacidad para sugerir y despertar la curiosidad sobre diferentes temas de la historia musical valenciana.

Para cerrar este apartado bibliográfico, y a la espera de la edición de su libro sobre la Orquesta de Valencia, hay que consignar como última obra importante el libro *Compositores valencianos del siglo xx*, publicado en 1992. En él nos presenta una evolución de la creación musical valenciana del siglo xx a través de sus autores. El propio autor destacaba dos capítulos de la obra como sus preferidos: el que estudia la figura de Manuel Palau y el que describe la actividad musical en Valencia en el trienio que duró la Guerra Civil española. De nuevo vuelve a llamarnos la atención algo que destacaba en Chavarri Marco, el estudio de los autores más jóvenes y sus palabras de apoyo.

En esta tarea de estudio de la música valenciana ha obtenido los premios de la Caja de Ahorros de Valencia y de la Fundación Santiago Lope por sus obras relacionadas con la historia de la música valenciana en el último siglo y la evolución del Conservatorio de Valencia respectivamente. Entre las últimas ac-

musical valenciano:

Desde el Cenia al Segura casi 100 años han producido una rica cosecha de ideas, de formas, de realizaciones musicales y todo eso hay que conservarlo para quienes nos siguen en el proceso histórico de Valencia y para quienes desde afuera aún no conocen la valía, el trabajo, los esfuerzos y el deseo de futuro de estos compositores. Es un legado, un testigo que hemos de pasar a los que vienen detrás y a la Historia de la música en España.

Para defender este principio no dudó en recabar desde sus escritos la atención sobre problemas que contribuyó a solucionar (la creación de un auditorio para la capital valenciana) o que siguen sin resolverse como la presencia de música valenciana en las orquestas nacionales o la recuperación de obras claves de Giner o Palau.

Si a toda esta ideología que le servía de motivación unimos un espíritu abierto, siempre dispuesto a la renovación (de nuevo el paralelismo con su padre) y un carácter dialogante, separado de círculos limitados y con un respeto por todo tipo de creador ya sea un consagrado o un recién llegado, tenemos una personalidad de difícil sustitución en la vida cultural valenciana y que, además, supone el final de una saga que ha luchado continuamente por esta cultura.

En definitiva, nos encontramos ante unos de los mayores defensores que ha tenido la música valenciana, y por extensión la cultura valenciana, a través de su historia.

Antes de concluir definitivamente, pensamos que sería interesante redondear el Homenaje a los tres componentes de esta importante familia ofreciendo la tercera parte de la obra de Chavarri Marco *Llegenda*, ya que en ella aparece una temática valenciana adecuada para recalcar ese servicio a nuestra cultura musical. En esta sección de la obra se expresa un texto que habla de la resurrección de la patria gracias al recuerdo de las grandezas pasadas. Esperamos que este himno sirva de adecuado pórtico para recalcar la calidad de estas tres figuras.

Para terminar con esta Mesa Redonda, nos gustaría parafrasear una frase de Henri Collet sobre Chavarri Marco, que, con las adecuaciones correspondientes, se puede aplicar a Carmen Andújar y a López-Chavarri Andújar: “Por su actividad hay que destacar la importancia singular que tiene Chavarri en el moderno concierto español. Sólo nos queda desear que su obra musical sea más conocida y que los editores acojan tantos manuscritos atrayentes. Chavarri ha hablado mucho de los otros. Merece ahora que hablemos más a menudo de él”.

VIII FESTIVAL INTERNACIONAL D'ORQUESTRES JUVENILS

DEL 18 AL 26 DE JULIOL 1994
PALAU DE LA MÚSICA DE VALÈNCIA



AJUNTAMENT DE VALÈNCIA



GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA DE CULTURA

Amb la col·laboració de:



JOSEPA CORTÈS ESCRIVÀ

Universitat de València

MATEU RODRIGO LIZONDO

Universitat de València

RAMÓN FITA REVERT

Arxiver Segon de la S. I. Catedral de València

L'HISTORIADOR ROC CHABÀS I ELS ARXIUS



AGUSTÍN REMESAL PÉREZ
Responsable Hispavisión

SATÉLITES, TELEVISIÓN INFORMACIÓN



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1994

SATÉLITES, TELEVISIÓN INFORMACIÓN

Agustín Remesal Pérez

Responsable Hispavisión

GRACIAS, Francisco Oltra, por esta presentación tan amable. Y gracias a ustedes por venir hasta aquí. Es para mí un verdadero placer volver a asistir a una sesión de esta Real Sociedad Económica, de la que ya era socio de número antes de dejar Valencia; una de las primeras cosas que he hecho al volver, ha sido darme de alta inmediatamente, porque creo que representa –junto con otras Instituciones notables del ámbito valenciano y del ámbito español– unos valores, unas formas de comportamiento y, sobre todo, unos determinados principios de progreso y de Ilustración, que todos llevamos dentro y que tenemos que desarrollar, hablemos de Renacimientos anteriores o hablemos de Satélites de comunicación.

A la hora de tratar este tema, que hemos titulado “Satélites, Televisión, Información”, en este tríptico un tanto cabalístico pero que intentaremos desmenuzar de inmediato, voy a empezar con algunas escenas concretas:

–Un reportaje de la BBC sobre la vida y la obra de Mao Tse-Tung, que incluía apenas un minuto de información sobre las supuestas orgías sexuales de aquel dirigente comunista, podría ser una de las razones que las autoridades de Pekín utilizaran para restringir la recepción de emisiones televisuales que llegaran por satélite desde Occidente. Según los más ortodoxos de aquel gran país oriental, “ahora se ataca la ortodoxia desde el cielo”.

–Los gobiernos de Egipto y Jordania acaban de levantar el veto a la instalación de antenas para la recepción de televisiones extranjeras que emiten por satélite. Es un signo, se dice, de modernidad, y en todo caso de democracia, aunque sea parcialmente entendida. El gobierno de Siria, por contra, sigue sin abrir su espacio aéreo a esa invasión. Y los fundamentalistas musulmanes, por su parte, califican de diabólicas lo que otros llamamos parabólicas.

–...Y mientras, en la sede de la Unesco en París siguen elaborando, redactando, el enésimo Informe sobre la Comunicación en el mundo para demostrar, una vez más, una evidencia palpable: que los países subdesarrollados siguen, seguirán dependiendo, seguramente, de sus respectivas metrópolis informativas (que a veces son las mismas metrópolis lingüísticas). Y los habi-

tantes de una ciudad de la India que se llama Majarastha, apostados ante unas televisiones primitivas para nosotros en los bares de esa ciudad, siguen con atención cómo se desarrolla el penúltimo terremoto, que tiene como epicentro otra ciudad cercana en apenas una hora de coche desde ese bar. Ven en directo las consecuencias del terremoto que emiten desde un estudio de la BBC de Londres. Y el gobierno de Nueva Delhi, mientras tanto, en sus emisiones oficiales, minimiza las consecuencias de la tragedia, del desastre.

Hasta aquí, como digo, algunas escenas que anuncian cambios. Algunas escenas que ahora mismo están teniendo en cuenta las grandes cadenas, las productoras de TV que están apostando desde Occidente. Porque los supermercados del futuro, incluso en las zonas de hambrunas reinantes como algunas de las que he citado, ofrecerán, sobre todo, productos de consumo para la información, para la diversión, para el ocio (me refiero, naturalmente, a esas emisiones de televisión). Si esa es una nueva forma de colonización, se verá, pero es motivo de polémica y de alarma en los territorios irrigados ya abundantemente por esos satélites.

El nuevo colonialismo televisual tiene su mejor arma en esas tecnologías de vanguardia, empleadas sobre todo en la difusión más que en la producción de programas. Esa “aldea global” anunciada por McLuhan ha sido finalmente –y yo creo que definitivamente– conquistada.

La utilización de los satélites para la transmisión de programas de televisión empezó hace 25 ó 30 años. Empezaron por entonces, en EEUU, las primeras experiencias pero, contra todas las previsiones, ha sido la TV y no el teléfono –como se preveía entonces, cuando se empezaron a lanzar satélites al espacio– la fórmula principal de las posibilidades técnicas de esa telecomunicación de los satélites. En un primer momento se creía que aquellos satélites iban a servir, sobre todo, para crear una maraña, una red importante, densa, de comunicaciones telefónicas o, en todo caso, informáticas; pero la TV se ha adelantado con mucho a esa utilización.

Se trata de satélites situados sobre el Ecuador, a unos 36.000 Km., más o menos, de altitud de la Tierra, de altura, en una situación geoestacionaria: no se mueven, están fijos prácticamente sobre un determinado punto. Y son útiles para cubrir con su haz de emisión –en general un haz fijo, permanente– una determinada zona continental, que suele coincidir con una zona geográfica o con una zona lingüística, si es posible hacerla coincidir.

El desarrollo de ese sistema televisual ha sido rapidísimo, la transmisión de sus señales para la producción informativa también. Todo el mundo recordará aquellas parabólicas colocadas encima de las azoteas de los hoteles de Beirut y de Bagdad, de todas las grandes capitales que tuvieron que ver en la Guerra del Golfo... La transmisión de esas señales y, sobre todo, la emisión de programas, para ser captados en directo o redistribuidos en redes de cables, ha experimentado una aceleración sobre todo desde hace unos cuatro o cinco años. Todo el mundo sabe, porque recibimos en nuestras casas además de las cinco televisiones consagradas y de varias locales, qué es el Intelsat, Astra, Telecom,

Copérnicus, Hispasat (espero que el Hispasat cada vez más, naturalmente). Son ya denominaciones normales para nosotros, asumidas por todos los consumidores de televisión del mundo entero.

La gran eclosión de la distribución de programas de televisión por satélite ha tenido su gran desarrollo –espectacular desarrollo– en Estados Unidos. Europa se está incorporando a marchas forzadas y está alcanzando ese alto nivel de consumo televisual a pasos agigantados. Pero los grandes productores ya apuntan a otras áreas, teniendo en cuenta que Estados Unidos está tocando techo y que Europa, por razones políticas, por razones legales, por razones de homologación algunas veces, ha estado o sigue estando un tanto frenada: como el cable en el caso español, del que tendremos, probablemente, la oportunidad de hablar más adelante.

Los grandes productores, que se llaman Ted Turner, Murdoch, la BBC, la NBC, etc., están mirando ya, como digo, a otras áreas de expansión en donde el mercado televisual puede ser más interesante. Son, fundamentalmente, tres áreas bien identificadas: Medio Oriente, Sureste Asiático y América Latina. Sobre Hispanoamérica, así, se localiza también esa nueva era de la televisión por satélite... Mientras tanto, en Europa y en Estados Unidos se tiende a pasar de inmediato a otras formas de tecnología más avanzadas: como es la forma de tecnología digital que permita la utilización de ese sistema satélite-cable, es decir, programas de televisión rebotados en satélite y redistribuidos –comercializados– por cable; y como lo es, también, el uso de ese sistema por los multimedios, es decir, por los sistemas de transmisión de datos, ordenadores, informática, etc., y la llamada “televisión de peaje”, que en algunos países europeos, como Francia, está teniendo gran aceptación, que en Estados Unidos ya ha tenido gran desarrollo. Se trata –sencillamente– de una televisión programada por el propio consumidor a través de unas tarjetas de crédito (desde su casa paga la selección de sus propios programas).

En Estados Unidos, del sistema de consumo de “televisión a la carta” como también se le llama, había 87 millones de abonados en 1992 (últimas estadísticas que he encontrado), con un volumen de negocio de 5.300 millones de dólares. Si bien es cierto que en Estados Unidos la televisión por cable facturó, el año pasado, 23.000 millones de dólares... En Europa no se ha despejado, sin embargo, la incógnita principal: ¿Qué vamos a hacer en algunos países, como en España o Italia, países con una población importante y con una capacidad de consumo notable?, ¿qué vamos a hacer?, ¿qué sistema vamos a adoptar para llevar adelante la distribución de esas señales de televisión? Podemos cablear sistemáticamente las ciudades y los pueblos, como parece ser que intentan ya en España algunas empresas, multinacionales entre ellas; incluso Telefónica está apostando también en ese sentido. Podemos insistir en la oferta comercial individualizada, es decir, como se hace por ejemplo en Gran Bretaña: pequeñas parábolas en una determinada zona surtidas desde un satélite para que esas parábolas sean verdaderamente receptoras de lo que se llama TV de emisión directa (y como está ocurriendo también, aunque a menor escala

técnica, en Magreb o en algunos países del Este de Europa, que están desperdiciando muy rápidamente a ese mercado). O podemos adoptar un sistema mixto de parábola individual y distribución por cable.

Me atrevo a suponer que en los próximos años, en España, va a haber un arranque del cable muy lento pese a que las expectativas comerciales que se están manejando sean –desde mi punto de vista– demasiado optimistas: cablear cuesta muchísimo dinero, y en España no existe una tradición de televisión de pago (Canal + lo sabe muy bien, ya que le costó muchísimo el ponerse a unos determinados niveles de amortización de su propia inversión). Por tanto, aunque hay capacidad de consumo, aunque hay posibilidades económicas para suponer que se podría desarrollar rápidamente, yo creo que ni los hábitos de consumo de la televisión –que son, como digo, hábitos de consumo gratuito–, ni la carestía que supone una instalación tan compleja, van a permitir un rápido desarrollo del cable. Yo auguro que las parabólicas todavía tendrán, en un futuro inmediato, bastante interés.

¿Qué está ocurriendo a escala planetaria cuando nos situamos en una perspectiva de una veintena de satélites, más o menos, rociando las cuatro esquinas del mundo con 50, 60 ó 70 programas de televisión? Pues yo creo que lo que está ocurriendo, simplemente, es que se están enfrentando dos modelos distintos de televisión en esta hora de los satélites. Porque los satélites de comunicaciones están provocando en el sector audiovisual una revolución de la normativa legal con la desaparición de las fronteras publicitarias, la desaparición de las fronteras informativas, la desaparición de las fronteras comerciales... Lo que conduce a esa guerra de modelos de que hablo.

Por una parte, el modelo del proteccionismo: proteccionismo político, económico y comercial contra la libertad de mercado. Algunos ejemplos que ponía al principio apuntaban en ese sentido; y también, lógicamente, proteccionismo contra la libertad de información. Ese es uno de los grandes problemas y polémicas que subyacen siempre en esos repetidos Informes sobre la Comunicación que efectúa la Unesco, con una perspectiva más tercermundista –y yo creo que poco realista–.

Por otra parte, hay un enfrentamiento de modelos de televisiones nacionales y generalistas, frente a las televisiones planetarias y temáticas. Creo, hablando de una manera muy llana, que la contraprogramación y demás formas de comportamiento de las televisiones nacionales que más conocemos (no solamente en España, sino en los países aledaños) dan pie a pensar que esa será muy pronto una televisión de paleontología. Me explico rápidamente con el ejemplo español, que será el más fácilmente comprensible para todos.

En ese enfrentamiento de televisiones nacionales que llamo yo “generalistas” (y que tienen nombres y apellidos: Televisión Española, Telecinco y Antena 3; otro caso es el de Canal +), esas televisiones generalistas, ahora mismo, ¿qué tienen que hacer para mantener el tipo, para no perder escandalosamente demasiado? Porque las cuentas parece ser que no le salen a casi nadie, por no decir a nadie. Pues mantener unos niveles de ingresos publicitarios altísimos. Y

¿cómo se hace eso? Manteniendo unos niveles de lo que llaman “share”, y que no es sino el porcentaje de distribución de audiencias, muy altos también.

Pero, ¿qué es lo que ocurrirá cuando a nuestra casa (porque nos hemos puesto en la comunidad de vecinos o en la urbanización de chalets o el barrio donde estamos o en el pequeño municipio) en vez de recibir solamente otros dos canales vía Astra, por ejemplo: las alemanas y la CNN; qué ocurrirá cuando en vez de eso podamos captar 30 televisiones por satélite? Pues que en vez de quitarle al bloque de televisiones nacionales generalistas un 5 % de la audiencia le quitaremos un 28 % o un 30 %. Y entonces sí que ya las cuentas se han roto definitivamente para las televisiones generalistas. Eso es lo que va a pasar antes del año 2000 en todo caso. Y eso pasará, además, venga el cable antes de diciembre o después.

Voy a poner dos ejemplos, también paradigmáticos, de lo que ha sido el desarrollo de la televisión informativa por satélite-cable, que es la que más interesa y que es la materia de esta conferencia, de esta charla.

El primer caso tiene que ser, naturalmente, la CNN, porque es la decana en la materia, porque es la que rompió el fuego y porque efectivamente es la que mayor fama ha conseguido (todo el mundo se quiere parecer a la CNN, todos quieren hacer CNN en alemán, CNN en francés, CNN en español: la CNN existe y sólo en inglés).

Hace quince años la paradigmática CNN aseguró la emisión informativa de 24 horas, sólo para Estados Unidos en aquel momento, lo que parecía un sueño irrealizable. Cuentan los cronistas que un buen día Ted Turner llamó a un amigo suyo, un periodista, y le preguntó si efectivamente eso sería posible. Y le dijo que sí. “Vente para aquí, te pago lo que me pidas y me lo haces”. Y se la hizo. Y aquello, funcionó. Y hace sólo una década el Sr. Turner dio el paso definitivo, y desde esa mítica oficina olímpica que tiene en un alto rascacielos de Atlanta, ganó probablemente la carrera a esa ilustre y vieja dama que se llama la BBC, que con el “World Service” también lo intentó unos años más tarde. Ganó su fórmula por rapidez, y ganó su fórmula, probablemente, porque esa información continua y en directo tiene detrás a unos 1.000 profesionales que la aseguran todos los días. Y así es como fundó la CNN Internacional, que es la que nosotros recibimos en casa.

Yo creo que las dos cosas grandes y positivas que tiene la fórmula de Turner son precisamente la oportunidad de la inmediatez, del corte seco e inmediato para dar lo que sea cuando llegue (hay ejemplos clásicos como la Guerra del Golfo, o el “caso Simpson” últimamente), con la cobertura excepcional que implica de los grandes acontecimientos, en donde echa todo lo que haya que echar (desde aviones a reacción hasta cartas a presidentes ofreciendo grandes negocios). Después, la distribución: por redes de cable y complejos turísticos y hoteleros, de una forma muy densa. Hoy en día, la CNN Internacional tiene 80 millones de abonados (se dice pronto: hace solamente 3 ó 4 años, en el 91, tenía 12 millones de abonados).

¿Los puntos débiles de la fórmula? Creo que la excesiva americanización, de una parte; es decir, que es una fórmula informativo-cultural demasiado –yo me atrevería a decir– provinciana (en ese sentido no llega a ser todo lo universal que es la BBC, por ejemplo). Y los altos costes de la producción, por otro lado: el negocio de la información es el más caro o uno de los más caros del mundo (desde luego la dificultad para repetir operaciones de captación de clientela y de audiencias como fue, por ejemplo, la Guerra del Golfo, no se presentan todos los días).

La próxima batalla que se anuncia desde esa perspectiva, va a darse en Extremo Oriente, que es donde la BBC y la CNN se van a encontrar definitivamente con mercados de gran expansión. Lo que pasa es que la BBC, lo cuento como anécdota, ya anuncia el contrataque en los propios EEUU, y quiere aliarse por la espalda con algunos enemigos locales de Turner para instalar allí sus propias producciones, que tienen un estilo mucho más “World Service”, mucho más europeo).

El otro ejemplo es el de “Euronews”, canal europeo de información continua que ya interesó a RTVE y a la Generalitat Valenciana de modo excepcional, y en el que –lo digo porque fui testigo directo de lo que ocurrió en las últimas reuniones para dilucidar la sede– nuestra opción se batió con mucho coraje, con mucha inteligencia, con muchos medios y con mucha honestidad. Y yo creo que fue de esas veces en que se perdió muy honorablemente, y no sé si para bien o para mal; lo veremos, porque nosotros (Hispavisión) estamos aquí, probablemente, porque Valencia perdió aquella batalla. Lo que sí tengo que añadir es que, efectivamente, llegó un momento en que alguno de los socios (eran las grandes televisiones estatales de los grandes países europeos: Bélgica, Francia, España, Italia y Alemania) desbancó y se fue a Lyon, a cambio de un alto puesto directivo probablemente. Pero, en fin, estas son cosas que pasan en la negociación internacional y hay que aceptarlas.

En el 91, pues, se crea “Euronews” por ese grupo de televisiones estatales, con base en Lyon y con un sistema de producción de televisión muy novedoso que se enfrenta al americano, caro y verdaderamente muy “pesado” (aunque éste es muy directo y rápido al reaccionar ante de una noticia, Euronews en cambio produce de una forma muy fluida, con muy pocos medios y con muy poco dinero). El presupuesto de este año no llega a los 30.000 millones de pesetas y se está emitiendo 20 horas en 7 lenguas distintas. Es decir, que una producción más barata es imposible que se haga (aunque también es cierto que tiene unos inputs de imagen inmejorables, como son las de sus propios socios, que somos las televisiones estatales que la estamos sustentando).

Hay ahora mismo algunos otros proyectos de televisión verdaderamente notables –aunque esto se lleva con bastante discreción generalmente– a escala mundial, en esa fórmula de satélite-televisión-información. Uno de ellos es el de la BBC con el grupo de “Financial Times”, una emisión que además va a llegar inmediatamente a Europa con dos nuevos canales, uno informativo generalista y otro de economía. El informativo generalista va a ser el “World Ser-

vice”, que emite ya la BBC para Asia, África, Oriente Medio y Canadá, y yo creo que va a ser la primera gran expansión del mundo anglosajón en ese sentido, a esa escala tan enorme, a escala del planeta.

Y vamos a referirnos ya a lo que me es más grato y más cercano, y de un conocimiento más inmediato, que es precisamente lo que va a pasar, o puede pasar, con ese objetivo que nos hemos planteado desde Valencia, como sede del canal “Hispavisión”.

Hispanoamérica es una zona muy sensible para España y Televisión Española (TVE) desde hace mucho tiempo. Los dirigentes de TVE tenían pensado que había que montar alguna fórmula de emisión específica para esa área, que desde el punto de vista lingüístico e histórico-cultural, pero sobre todo también político, nos es muy próxima y con la que estamos, lógicamente, imbricados a escala planetaria: en la ONU, en la Unesco, en la FAO y en los grandes foros internacionales, España y los países latinoamericanos en el 95 % de las ocasiones hablan con una sola voz. Y España está sirviendo de puente, también, entre la Europa Comunitaria y esa América Latina –en cuestiones comerciales o económicas, o de ayuda al desarrollo– de una manera real y paciente desde hace bastante tiempo. Basta pensar –por ejemplo– que casi siempre el Comisario que se ocupa de esto, en la Unión Europea, es un Comisario español (lo que en definitiva es ya una nota de sensibilidad por parte, incluso, de los europeos a la hora de repartir funciones y cargos).

Ahora mismo en América, en el continente americano, se están recibiendo dos señales, vía Hispasat, de TVE. Una que se llama “Canal América”, que es la TVE Internacional y que es la que emite también para Europa a través del “Eutelsat II”, distribuyendo una programación formada por productos de las dos cadenas de TVE, de la 1 y de la 2, aderezados con un telediario internacional (ahora con dos: uno a mediodía y otro por la noche, que son realmente reciclajes de los telediarios que salen aquí en España, no hay producción específica en ese sentido para esos telediarios). Se recibe, así mismo, el Canal Hispavisión: como sabéis, desde el 17 de septiembre pasado, empezamos ya con una señal de promoción, y desde el día 10 de octubre con una señal de instalación y de implantación durante 6 horas diarias.

En Hispanoamérica se recibe, a su vez, un canal educativo, también por el “Hispasat”: el llamado TEI, que es coordinado por el Ministerio de Educación y Ciencia conjuntamente con TVE. Se recibe la CNN en traducción parcial de su servicio internacional de noticias; se recibe la RAI, que emite ya 3 ó 4 horas diarias también, o se recibe la RTL, que hace 2 horas diarias. Y se reciben, por supuesto, los canales locales asociados a la NBC americana en las áreas hispanas de EEUU, la ECO que es la televisión informativa mexicana del grupo Televisa (que aquí conocemos con el nombre de Galavisión), o la “Music Television” que es la música de vídeos que ustedes conocen y que en América, ya, se recibe en español (aquí todavía lo recibimos en inglés) como subdivisión con base en Miami desde hace algún tiempo. Y se recibe “Univisión”, que es la primera cadena instalada en EEUU, la primera cadena en español de EEUU, y

que distribuye por ejemplo, desde hace poco en México, Televisa, mediante una red de cable con un paquete de 20. Y se recibirá pronto también, al parecer, en bastantes sitios o en toda Sudamérica prácticamente, “Telemundo”, que es la segunda cadena hispanohablante de EEUU (se anuncia para diciembre, como digo, como la CNN en español: con la participación de Antena 3 Internacional por parte española, un grupo de Argentina y la productora Comercializadora de TV en México que es una empresa privada).

“Hispavisión” es un canal de TVE, dependiente de una nueva gerencia que se llama Gerencia de Emisiones por Satélites del grupo de empresas de Radio Televisión Española. Es una emisión digitalizada, codificada (de momento no está codificada, pero lo estará a partir del día 31 de enero). Ese día deja de emitirse “en claro” y empezamos a codificar y a digitalizar, para ser distribuida por operadores de cable en toda América, en EEUU también: desde EEUU hasta la Patagonia.

Ahora mismo estamos en una fase de implantación del canal, con 6 horas de emisión. Estamos reciclando algunos informativos en español de “Euronews”, que para eso somos socios fundadores y socios capitalistas, y pagamos religiosamente nuestras cuotas. Y por otra parte estamos incluyendo algunas series de gran calidad de TVE y algunas películas, así como algunos acontecimientos deportivos (en diferido por razones obvias, porque empezamos a las 11 de la noche y terminamos a las 5 de la mañana).

Esa fase de implantación durará, como decía antes, hasta finales de año como mínimo, un mes más quizá. La fase de explotación empezará, en todo caso, en febrero, con 16 horas de emisión, ampliables inmediatamente. Y entonces, sí, vamos a empezar a producir desde Valencia, como mínimo una hora de información diaria, más otras cosas. Pero desde luego vamos a empezar a producir, desde Valencia, un telediario para América Latina, específicamente pensado para nuestra audiencia americana, con el estilo y prestigio que TVE ha alcanzado de una manera definitiva en países tan importantes y tan competitivos como Argentina, en donde la Guerra del Golfo fue seguida, por ejemplo, con mayor atención a través de la TVE Internacional, por el “Canal América”, que por la CNN (nos apoyaba el idioma, también es cierto, pero éramos más fiables que la CNN a la hora de dar información sobre la guerra, y eso que no teníamos aquellos programas en el hotel de Bagdad).

La programación será, en todo caso, de carácter convencional, con cuatro puntos de referencia: Información, Cultura, Deportes y Entretenimiento de calidad (cine, sobre todo español y europeo; series de gran calidad sacadas del almacén de TVE, donde hay gran abundancia de material como pueden imaginarse; y programas de TVE actuales).

“Hispavisión”, además, comercializará en la medida de sus posibilidades de mercado productos de otras televisiones, y en concreto de las televisiones autonómicas, como Canal 9, con las que estamos ya en negociaciones para adquirir algunos productos interesantes que tienen producidos en castellano, o que son susceptibles de ser doblados con poco coste al castellano.

La rentabilidad a medio plazo parece que es bastante esperanzadora. Estas televisiones, en general, se marcan un plazo de 4 ó 5 años para ser rentables. Nosotros suponemos que teniendo en cuenta las expectativas de mercado de los operadores de cable que se han abierto, vamos a instalarnos a gran velocidad en un par de años, y probablemente a partir del tercer año podamos estar cubriendo –como mínimo– costes, lo cual, en estos tiempos tan duros para las televisiones públicas, con inyecciones de dinero público que tan mal saben a los contribuyentes, nos viene muy bien a todos. Y en definitiva, esas perspectivas de mercado son excelentes en países como pueden ser Argentina o México, a pesar de que en este segundo país el monopolio de la televisión privada es atroz; así como en EEUU en las zonas hispano-hablantes (como las de Manhattan-Nueva York o Florida), donde la capacidad de consumo de TV en castellano es enorme y la capacidad de compra de estos paquetes de TV es notable. Tenemos ya contactos con operadores de cable muy importantes, sobre todo en Manhattan, donde se concentran nada menos que 320.000 hispano-hablantes, para inmediatamente entrar allí con gran educación y sin meter ruido, pero en abundancia.

Queremos que el canal “Hispavisión” tenga una imagen muy determinada. Queremos que sea un canal riguroso en la información, de calidad en el entretenimiento, y que se adapte a los intereses, a las expectativas del espectador, del consumidor de TV en América.

El Centro de Producción de Paterna, lo puedo asegurar, está en la vanguardia tecnológica de la televisión. La ayuda de la Generalitat, en este sentido, ha sido notable, y TVE no se ha ahorrado ni un solo duro para poner en marcha un complejo de producción totalmente informatizado.

Yo creo que estamos a una escala media, porque no es un gran centro de producción a escala multinacional, pero estamos ya en un nivel medio de producción informativa, en una vanguardia tecnológica que va a servir precisamente a las nuevas áreas de experimentación de la propia TVE, para dar un paso hacia delante en esos servicios centrales, por ejemplo. Aquí vamos a experimentar, por lo menos de eso estoy intentando convencer a quienes corresponde, para que experimentemos nuevas cosas que después se van a aplicar en mayor escala en toda España.

Y también creo que este Centro de Paterna va a servir para lograr una dinamización profesional y cultural de Valencia, aparte de dar una imagen de ella, de Valencia, de la Comunidad Valenciana permanente. Alguien decía, creo que era el President de la Generalitat, Joan Lerma, que se había pagado un poco caro el anuncio pero para toda la vida, y es cierto. Nosotros, cuando estamos emitiendo la carta de ajuste o los indicativos, que ahora de momento solamente son rotulados, la hora de emisión es la hora de Valencia, no es la hora de Londres, no es la hora de París... Es la hora de Valencia, nosotros estamos aquí; parece una simpleza pero es como lo de la hora de Canarias, todo el mundo la sabe. Así que la hora de “Hispavisión” es la hora de Valencia.

En definitiva, y concluyo con esto, la información circula ya a escala planetaria, la conquista de los mercados de televisión, y de los otros productos a través de ella, por los satélites, por el cable, rompe las fronteras del derecho, del comercio, de las culturas. Hispanoamérica, que es área obligada de referencia para España, es también, ahora mismo, el objetivo principal de estas emisiones desde aquí, en ese proyecto que TVE patrocina y que se llama Hispavisión.

En la Edad Media las fortificaciones se construían sobre aquellas altas montañas rocosas que dominaban los tejados de esa ciudad medieval protegida. Pues bien, en el futuro las mayores fortalezas se construirán desde los satélites de comunicaciones geoestacionarios, hacia donde están mirando ya todas las parábolas, todas las antenas parabólicas, ávidas de imágenes y paganas de ese "canon" de la televisión que ahora mismo se nos presenta como el gran reto de cara al final de este milenio.

Gracias.

IGNACIO RAMONET
Director de *Le Monde Diplomatique*

MEDIOS DE COMUNICACIÓN, SOCIEDAD Y DEMOCRACIA



MEDIOS DE COMUNICACIÓN, SOCIEDAD Y DEMOCRACIA

Ignacio Ramonet

Director de *Le Monde Diplomatique*

EL tema que nos reúne es un tema que preocupa hoy en día enormemente, tanto a los ciudadanos como a todos los comunicadores, en la medida en que nos encontramos, ciudadanos por una parte y profesionales de la comunicación por otra, seguramente al final de un ciclo y el principio de otro, sin que se sepa muy bien aún cuál será la configuración de este nuevo ciclo de comunicación que se anuncia

Por un lado, los ciudadanos constatan que existe una crisis generalizada de las instituciones de nuestra sociedad, en los poderes políticos en sus distintos niveles, es decir, ejecutivo, legislativo y judicial, pero también en las instituciones ligadas a la Salud, la Escuela, la Iglesia, el Ejército y en la mayoría de las instituciones que constituyen la arquitectura de nuestras sociedades democráticas desarrolladas. Estas instituciones están en crisis y los ciudadanos se interrogan y meditan sobre qué tipo de configuración nueva puede surgir de esta crisis que constatamos.

Por otro lado, frente a esta crisis, los medios de comunicación juegan un papel cada vez más importante. Hasta el punto de que algunos sociólogos consideran hoy en día que los tres poderes importantes no son el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial, sino que el primer poder es el poder económico, el segundo poder es el mediático, y cuando alguien posee el poder económico más el poder mediático, controla o acaba por controlar el poder político, véase el Sr. Berlusconi en Italia. Por consiguiente, la idea está en preguntarse si los medios de comunicación son el arma que pueden tener los ciudadanos para mejor criticar a estas instituciones que funcionan mal y para corregirlas.

Pero aquí también estamos al final de un ciclo que empezó con el asunto "Watergate". En realidad este asunto hizo creer que el periodista era efectivamente un poco el arma del ciudadano. En definitiva, el periodista armado exclusivamente de la verdad y de la revelación podía enfrentarse al hombre más poderoso del mundo, es decir, al Presidente de los EE.UU., y derrocarlo, como hicieron los periodistas Woodward y Berestain del *Washington Post* en los

años 70. El periodista superhéroe que se nos anuncia desde hace bastante tiempo como un acompañante de la sociedad democrática, pareció dar veracidad a esta idea. No olvidemos que Superman es un periodista. De hecho parecía que, en verdad, los periodistas podían ser Superman.

Hoy llegamos también al final de ese ciclo. Muchos ciudadanos se preguntan cómo funciona la prensa, cómo funcionan los medios de comunicación y constatan por otra parte, que el conjunto de los medios de comunicación está perdiendo credibilidad, está también desprestigiado, está también en crisis como las otras instituciones. Sabemos que estamos en el umbral de una nueva era comunicacional en la medida en que las autopistas de la comunicación se van a edificar, se van a construir, que el multimedia está surgiendo, está apareciendo como un medio nuevo de comunicación, como un medio de nuevo tipo, y que va un poco a liberar al ciudadano de la dependencia de la organización de los medios de comunicación tal y como funcionan hoy.

Lo que yo quisiera esbozar con vds. esta noche, es un poco el tratar de entender porqué y partir de qué momento los ciudadanos han empezado a constatar que los medios de comunicación ya no están dando el buen resultado que tenían que dar. Es decir, a partir de qué momento empiezan los medios de comunicación y en particular los medios de información, a desviarse de este proyecto ciudadano y demócrata de ayudar a los lectores, a los oyentes y a los telespectadores a mejor construir o a mejor criticar la sociedad. En mi opinión, esta ruptura se ha producido sin que los profesionales de la comunicación y los ciudadanos se diesen cuenta de ello.

El año 1989 lo vamos a tomar a título de referencia, puesto que es, desde el punto de vista geopolítico, un año de múltiples rupturas que marcan de manera fuerte este final de siglo. Estamos celebrando estos días el quinto aniversario de la caída del Muro de Berlín que ocurrió, como recuerdan vds, el 9 de noviembre de ese año. Si observamos, por ejemplo, tres acontecimientos ocurridos en el año 1989, y nos preguntamos cómo funcionaron los medios de comunicación con ocasión de esos tres acontecimientos, veremos que a partir de ese momento empieza a producirse un desvío en la manera de cómo funcionaban hasta entonces. Y, poco a poco, ese desvío va a crear un universo nuevo de la comunicación, un universo nuevo de la información. Hasta el punto de que hoy día aún seguimos utilizando una serie de conceptos tradicionalmente relacionados con la información que tienen muy poco que ver con lo que es la información desde hace apenas cinco años.

Todo el mundo habla de la información, de los medios de comunicación, convirtiéndose en el tema de conversación dominante de nuestras sociedades. Hoy en día, por ejemplo, la idea de moralizar los medios de comunicación, de buscar la manera de que funcionen bien, es una preocupación tan dominante como pudo ser la de la educación al final del siglo XIX, o como pudo ser la preocupación con respecto a la Iglesia durante mucho tiempo. ¿Cuál debe ser el comportamiento ideal de la Iglesia para que la sociedad funcione en armonía con ella? O la misma pregunta respecto al sistema educacional. Hoy en día esa

gran preocupación está en saber cómo deben actuar los medios de comunicación para que la sociedad funcione de manera más armoniosa con ella misma.

Los tres acontecimientos de los que hablo son: la primavera de Pekín, la caída del Muro de Berlín y el derrocamiento de Ceausescu en Rumanía. Estos tres acontecimientos ocurrieron en el año 1989 y, en realidad, si se hubiesen observado desde el punto de vista mediático, habríamos visto que se producía una especie de mutación tecnológica que cambiaba un poco la atmósfera general de la comunicación.

Los acontecimientos de Pekín se produjeron en la primavera del 89. No vamos a entrar en un análisis del acontecimiento geopolítico, simplemente les recuerdo que lo importante en aquel momento en Pekín era el encuentro de Gorbachov con Deng Xiaoping. Gorbachov llegaba por primera vez a Pekín desde la ruptura histórica entre Jruschov y Mao Zedong, lo cual significaba dos cosas: la restauración de las buenas relaciones entre los dos gigantes del comunismo y, también, el encuentro por primera vez de los dos grandes reformadores del comunismo. Este encuentro era en sí un acontecimiento. Y, precisamente para poder plasmarlo, dar cuenta de él, atrajo inicialmente a miles de informadores de todo tipo de medios de comunicación que se juntaron en Pekín esperando la llegada de Gorbachov. La presencia de estos informadores provocó, precisamente, un estallido social, modesto y moderado en un primer momento, de los estudiantes de Pekín, que se reunían en la plaza Tiananmen y empezaron a protestar discretamente, pero sabiendo que la presencia misma de los informadores iba a impedir que las autoridades ejercieran una represión, porque el hecho de que hubiera testigos iba a dificultar o a moderar, en todo caso, el autoritarismo de los gobernantes.

Éste es un fenómeno conocido. Es el fenómeno que hace que los medios de comunicación sean una cámara de eco o una palanca simbólica que puede agrandar un fenómeno. Es lo que los terroristas utilizan constantemente cuando cometen un atentado. Con un atentado ciego, lo que pretenden no es herir a las personas que se encuentran en un supermercado o en un avión, sino producir un acontecimiento que los medios de comunicación van a transmitir. Es decir, el atentado es un medio de comunicación. Fue el comportamiento de los palestinos en Múnich, por ejemplo, al utilizar los Juegos Olímpicos. La cámara de eco de la presencia de los informadores, precisamente, dio una importancia, un eco mayor, a la causa que querían defender. De hecho, los estudiantes pequineses utilizaron eficazmente a la prensa en aquel instante y las autoridades pequinesas lo aceptaron. En definitiva, aceptaron las reglas del juego y se mantuvieron moderadas, hasta tal punto que empezó a subir la atmósfera y las manifestaciones se sucedieron en otras ciudades de China como Shanghai, Cantón, etc. Entonces, la llegada de Gorbachov a Pekín dejó de ser el acontecimiento importante y la pregunta que se hicieron los medios de comunicación fue: ¿los chinos se van a sublevar contra el régimen? Es decir, ¿China va a ser

el primer país que va a abandonar el comunismo, cuando se pensaba que iba a ser Polonia, cuyas elecciones estaban previstas para el otoño y en particular se sabía que en el Senado las ganaría la oposición?

De hecho, este fenómeno se produjo. La llegada de Gorbachov fue mucho menos importante que lo que estaba pasando en la calle con la edificación de la estatua de la libertad por los estudiantes en la plaza Tiananmen. Los estudiantes, los obreros, los ciudadanos en general, protestan contra el régimen mientras que Gorbachov viene, discute, negocia y se va. Y una vez que Gorbachov se ha ido, las autoridades, en absoluto impresionadas por los miles de informadores y por el eco general que el planeta está lanzando sobre esa situación, pasan a la represión. Y se produce una represión radical, brutal, violenta. La pregunta que no nos hicimos en aquel momento es la siguiente: si un poder con tanta autoridad, con tanta decisión de reprimir como el poder chino, decide hacerlo, porqué no se toman medidas contra los medios de comunicación para impedir que tomen imágenes de esa represión. En definitiva, un país sin ninguna infraestructura tecnológica ni un gran desarrollo como, por ejemplo, es Ruanda, cuyo régimen cometió un genocidio, no permitió que ninguna imagen del genocidio llegara a nosotros, ni una sola fotografía. Luego, por consiguiente, se puede asesinar a un millón de personas en nuestra sociedad mediática sin que nadie lo sepa.

¿Por qué China no hizo lo mismo? Todos recordamos haber visto, en directo, la represión en China, con aquellos estudiantes transportando en las bicicletas los cuerpos de los compañeros heridos. Todos recordamos aquella imagen simbólica del ciudadano chino desarmado, con una camisa blanca, solo en una avenida frente a una columna de tanques deteniéndolos con su simple presencia protestataria. ¿Por qué el régimen chino no impide que esas imágenes salgan de China en el momento en que se comete la represión? El régimen no lo impide porque tecnológicamente no puede.

A partir de aquel momento, se descubre que existen medios de comunicación, medios de transmisión, que son autónomos. Es decir, que no necesitan enchufes eléctricos, pasan mediante un satélite repetidor y pueden salir de un territorio sin que las autoridades de ese territorio puedan impedirlo, siempre que se haya tomado la precaución de tener disponible una estación satélite repetidora. Ese material es fácil de transportar. Lo puede llevar un equipo de dos personas. Es simplemente un maletín que llamamos sistema fly away.

Lo que no descubrimos entonces y descubrimos después, es que a partir de ese momento se producía una serie de transformaciones en el campo de la comunicación de la que no se era consciente. ¿Qué significado tiene el hecho de que hayamos podido ver esas imágenes? Tiene por lo menos dos consecuencias.

La primera es que la televisión, que hasta entonces era un medio de comunicación relativamente lento, pastoso, pesado, pasa a ser el medio más rápido, es decir, un medio de comunicación tan rápido como el que más. ¿Cuáles son

los medios de comunicación más rápidos? Son el teléfono, el fax, la radio y, a partir de entonces, la televisión. Éste es el único medio de comunicación que puede enviar imágenes y sonido con la mayor rapidez, es decir, a la velocidad de la luz. Desde entonces la televisión pasa a ser un medio más rápido que los demás.

La segunda consecuencia es el cambio que se produce en la jerarquía de los medios de comunicación que hasta entonces por razones de prestigio, de cultura, ocupaba probablemente la prensa escrita. Es sabido que hasta hace unos años, los telediarios de la noche repetían globalmente lo que decían los diarios del día o de la tarde. En Francia era bastante frecuente ver que los telediarios de la noche repetían un poco lo que decía *Le Monde* por la tarde. Pero a partir de entonces, en la jerarquía de los medios de comunicación, la televisión pasa a ser el primero de ellos. ¿Con qué consecuencias? Pues vamos a ver un poco el tipo de consecuencias que esto tiene. Desde entonces cuando un acontecimiento se produce lo más importante es transmitir el acontecimiento y no aquella explicación que lo pueda rodear.

Cuando se produce el segundo de los tres acontecimientos que he citado antes, el acontecimiento de la caída del Muro de Berlín, se va a utilizar tranquilamente la televisión como un medio de lo inmediato. Todo el mundo sabe qué día se va a abrir el Muro de Berlín. Sabemos que es el 9 de noviembre por convención, y por acuerdo se ha decidido que sea ese día. Ello hace que la mayoría de los presentadores de telediarios de las grandes cadenas de televisión internacionales, en vez de presentar el telediario desde el estudio en su país, se desplazan a Berlín y están presentes físicamente para presentar el telediario en el lugar del acontecimiento, como hemos visto que ahora es bastante frecuente hacerlo cuando hay grandes acontecimientos. En este caso, por ejemplo, el telediario un poco normativo para el mundo de la información es el telediario de la CBS en EE.UU., en particular el presentado por Danrather a las 7 de la tarde. Y Danrather está en Berlín, obviamente. Al igual que muchos otros presentadores, ¿qué dice Danrather presentando las imágenes que vemos? ¿Qué imágenes vemos? Vemos al presentador que nos mira, y, detrás de él, hay una serie de personas que están saliendo de Berlín Oriental y entrando en Berlín Occidental, que están haciendo la cola porque iban a cobrar unos marcos que se les daba. Y, ¿qué dice el presentador? o ¿qué dicen todos los presentadores de los telediarios en aquel momento? Dicen la frase siguiente: “están vds. viendo la historia en marcha”, “están vds. asistiendo a la historia” o “están vds. viendo la historia realizarse ante sus ojos”. Esta frase cambia la historia de la información.

Hay un período de la información antes de esa frase y un período de la información después de esa frase. ¿Por qué? Porque esa propia frase, que no es más que la aplicación de la ventaja tecnológica que constatamos en Pekín, está proponiendo una nueva definición de la información. ¿Qué era la información hasta entonces? ¿Cómo podríamos definir la información hasta ese momento? La información era contestar a una serie de preguntas a propósito de un acontecimiento.

tecimiento, como por ejemplo, ¿quién ha hecho qué?, ¿con qué objetivos?, ¿de qué manera? y ¿en qué contexto? La pregunta a esa serie de preguntas constituía el proyecto informativo. Cuando Danrather dice: “están vds. viendo la historia en marcha” está proponiendo una definición de la información que sería la siguiente: informar es asistir al acontecimiento. El proyecto informativo sería el de situar al oyente, al espectador o al ciudadano ante el acontecimiento. Como ven, estas dos concepciones son muy diferentes, y las consecuencias intelectuales, culturales, informacionales, van a ser importantes. ¿Por qué? Porque esta segunda concepción de la información va a establecer una ecuación que es de tipo regresivo ya que globalmente la historia del pensamiento en sus fases sucesivas ha sido esencialmente la historia de la separación o la desconfianza con los sentidos. El Renacimiento o la Ilustración son dos períodos en los que los intelectuales nos dicen: hay que desconfiar de los sentidos. Para comprender o para entender hay que utilizar la razón. En particular hay un sentido que nos conduce frecuentemente a equivocarnos que es el sentido de la vista. Es decir, que si yo veo que el sol sale por el Este y se pone por el Oeste, deduzco que el sol da vueltas alrededor de la tierra porque eso me dicen mis sentidos. Pero, mi razón acabará por decirme, aunque eso le costara caro a Galileo, que no es así, que es al contrario, y que si yo observo el horizonte marítimo y lo veo llano y horizontal puedo deducir que la tierra es llana, aunque en realidad la tierra es redonda. Cuando yo digo que informar es hacer asistir al acontecimiento, estoy restableciendo una ecuación, por consiguiente prerracional, que es: ver es comprender. Basta con ver para comprender.

Cuando el periodista dice: “están vds. asistiendo al acontecimiento” o “están vds. viendo la historia en marcha” también está estableciendo un cambio en el triángulo dominante de la comunicación. En el triángulo de la comunicación formado por el acontecimiento, el receptor y el mediador hay uno de estos tres elementos que deja de tener importancia a partir de ahora. El elemento que pierde importancia por definición es el mediador. Lo que importa es que el telespectador o el ciudadano asista al acontecimiento. El mediador empieza a retirarse, empieza a salir por el foro y, de hecho –yo creo que ahí empieza un poco la situación actual–, se produce una situación de agonía del periodismo, a menos que se transforme. Precisamente las autopistas de la comunicación, el multimedia, pueden acabar definitivamente con el periodismo u obtener la transformación de este tipo de comunicación.

La tercera deducción que se puede hacer de esta frase importante, cuando Danrather dice: “están vds. viendo la historia en marcha”, es que también está estableciendo, por ejemplo, una ecuación muy elemental y muy osada que es que se puede ver la historia en marcha. Quiero decir que en esta nueva concepción de la información se está tomando como modelo otra ciencia. La información no es una ciencia. De acuerdo que se enseña en las Facultades de Ciencias de la Información pero, es una pretensión que las humanidades siempre han tenido de decir Ciencias Sociales, Ciencias Humanas o Ciencias de la

Información, por envidia hacia las Ciencias duras. De hecho la información en realidad se organiza un poco con un modelo científico. ¿Cuál es el modelo científico de la información? Evidentemente es el aspecto tecnológico, claro está. ¿Cuál es la ciencia inspiradora del comportamiento informacional? Pues es la historia. El informador, se dice frecuentemente, es el historiador de la contemporaneidad, el historiador del presente. El periodista hace la historia del presente porque utiliza frecuentemente los métodos rigurosos y científicos de la historia como la encuesta, la investigación, el estudio de las fuentes, el estudio de los archivos, el recorte de las informaciones, el estudio de los testimonios, etc. La Ciencia que sirve de modelo, que inspira a la información es la historia. Pero, cuando Danrather dice: “están vds. viendo la historia en marcha”, no necesita de las artes de la historia, porque ahora basta con ver para comprender. Está tomando otro modelo, no ya la historia. Está tomando como modelo el deporte, el deporte televisado que evidentemente tampoco es una ciencia. Por lo menos puede ser una práctica científica, pero no una ciencia.

Cuando presenciamos en directo la caída del Muro de Berlín o los acontecimientos de Pekín, nosotros somos tan libres ante ese acontecimiento como cuando vemos un partido de tenis, un partido de fútbol o lo que sea. Donde se equivoca Danrather al decir esto es en lo siguiente: cuando yo veo un deporte televisado en directo puedo hacer una práctica que confirma lo que decía antes, puedo suprimir al periodista y sé lo que ocurre. Por ejemplo, si en el partido de fútbol de ayer entre España y Dinamarca corto el sonido yo sé quién gana. Si hubiese estado ayer en Copenhague, donde probablemente difundieron el partido, sin saber danés hubiese seguido perfectamente el partido. Demostración: el periodista no sirve para nada. No es que no sirva para nada, es que en esta concepción de la información, claro que no sirve, como lo ha dicho Danrather antes. Porque, ¿qué es lo importante en definitiva? ¿Qué es lo que yo sé que el comentarista o el periodista no me da y que me es indispensable para comprender el partido? Son las reglas del juego. Yo sé cómo se juega al fútbol. Si hubiese seguido un partido de béisbol, por ejemplo, entre España y Dinamarca y yo no sé cómo se juega al béisbol, efectivamente habría sabido quién había ganado aunque no hubiese sabido seguir el partido. Cuando un comentarista deportivo comenta un deporte nunca recuerda las reglas del juego, o casi nunca, o fraccionalmente. Es muy difícil, aunque vd. vea 30 partidos, si no sabe cómo se juega al fútbol, conocer todas las reglas que a veces son sutiles.

Danrather con su frase, está dando una nueva definición de la información, está dando ahora una nueva ciencia de apoyo a la información: el deporte. Y, por otra parte, está excluyendo al periodista. Las reglas de la historia no se conocen. No son como las del fútbol. Si supiésemos las reglas de la historia, evidentemente, la historia sería otra. Se ha dicho a veces que hay alguna teoría como la del materialismo histórico. Desgraciadamente, la caída precisamente del régimen soviético muestra que tampoco funciona tan correctamente como se pensaba. Puede haber un sentido de la historia, pero una regla histórica,

matemática, precisa como la regla de un deporte es mucho más difícil. Con este segundo acontecimiento, vemos que el elemento del que se dispone ahora para comprender la información deja de ser claro y fácil para los ciudadanos. Poco a poco la información se ha transformado sin que el ciudadano se haya dado cuenta de que estamos ahora en un universo diferente. A partir de los acontecimientos de Berlín, lo que llamamos globalmente información, ya no es lo que era, y la referencia general de la información deja de ser lo que fue. De eso ni los profesionales de la información, ni los ciudadanos se dieron cuenta al instante.

¿Cuándo se empezaron a dar cuenta de que algo no funcionaba? Cuando se produjo el tercer acontecimiento del que hablaba, es decir, con los acontecimientos de Rumanía. Cuando esta nueva manera de informar se va a desplegar para mediatizar en el conflicto rumano, vamos a ver que todos los peligros contenidos en esta nueva concepción de la información se van a producir. ¿Qué es lo que se produce cuando cae el régimen rumano? El régimen rumano es un régimen autoritario, una dictadura, un régimen cerrado. Muy pocos periodistas conocen Rumanía y prácticamente ningún occidental la ha visitado libremente. Cuando cae este régimen de repente, el nuevo poder se encierra en la televisión y la utiliza como un arma política. Cosa bastante elemental y, en todo caso, eficaz. El discurso del nuevo poder es el siguiente: los ciudadanos, en su gran mayoría, y el ejército legal, en su inmensa mayoría, están del lado de la democracia. El antiguo dictador se ha escapado, ha desaparecido –en aquel momento aún no estaba atrapado– y los miembros de los cuerpos de seguridad, de inteligencia, los cuerpos de la policía secreta son hostiles a la democracia. En realidad, estos cuerpos son los que están verdaderamente armados, lo que se llamaba la Securitate. Son cuerpos hiperentrenados, hiperarmados. Son todos superhéroes, mientras que el Ejército, aunque es numeroso, está prácticamente desarmado y aunque tiene tanques, éstos no funcionan bien. De hecho nos enfrentamos con una fuerza anónima, dispersa, misteriosa, porque los de la policía secreta no tienen uniforme, surgen y aparecen donde quieren, causan muertos, destruyen sin que podamos reaccionar. En definitiva, estamos en peligro, ayúdenos.

Estas imágenes que tienen un sentido en la política local rumana son imágenes que van a salir de Rumanía sin vía satélite, salen por vía hertziana normal a través de Hungría y de Yugoslavia. Se difunden por el mundo entero y se siguieron en nuestros países con pasión, en particular en Francia. Los acontecimientos rumanos se asemejan a la situación de Pekín. Es decir, se trata de la trasmisión en directo de una represión, de una guerra civil con la imposibilidad de tener “in situ” a periodistas. Estamos en la situación de Pekín pero con la idea de Berlín. Ahora lo importante es asistir al acontecimiento. No tenemos periodistas en el lugar y estamos asistiendo al acontecimiento sin ningún mediador puesto que en aquel momento, en los días 20, 21 y 22 de diciembre no había periodistas occidentales. Llegaron unos días después y luego veremos cuál fue la consecuencia. Entonces, ¿qué es lo que se produce? ¿Qué hacen las

cadenas de televisión? Algunas de ellas dicen: he aquí, en definitiva, lo que buscábamos como material ideal. La nueva configuración de la información es ésta. Tenemos el material que queríamos. Y, ¿qué ocurre con ese material? ¿Lo vamos a encerrar en los límites de un telediario? En absoluto. Es un material tan excepcional que va a romper el molde del telediario. De hecho, algunas cadenas, por ejemplo, van a difundir en directo durante toda la noche los acontecimientos de Bucarest con sus guerras callejeras y los tiros entre los tanques y los adversarios. En Francia la 5.^a cadena, hoy desaparecida, no sólo hará eso sino que dará durante 24 horas la transmisión de los acontecimientos de Bucarest porque la televisión de Bucarest transmitía ininterrumpidamente durante las 24 horas. La televisión tiene dificultad en elegir el material que le llega y en interpretar lo que ocurre, porque no tenemos a nadie. Para ello, busca a algún estudiante exiliado o a algún refugiado político que traduce más o menos lo que allí se dice. Y, claro está, traduce el sentimiento dominante, es decir, la lucha entre la masa con buena voluntad democrática y las sombras maléficas de la Securitate.

Vamos a constatar que este sistema tecnológico de la información comporta una nueva dimensión extremadamente peligrosa. Es una información en tiempo real, es decir, una información en directo, instantánea. Cuando el acontecimiento se produce lo vemos al instante en nuestra casa en el mismo momento. Entonces los periodistas que llegaron a Bucarest, dos o tres días después, en su inmensa mayoría enviados por la redacción, no conocen nada de Rumanía, obviamente. Era un país cerrado. Lo poco que pudieron aprender de Rumanía eran los clichés que se conocían. No conocen la lengua rumana, y no se puede estudiarla en dos días. Apenas llegaron –Rumanía está a dos horas de París o dos horas y media de Madrid, probablemente–, la redacción ya les está pidiendo un primer comentario. Y, ¿qué comentario puede hacer un periodista recién llegado a un lugar, cuando hay una guerra civil sin que nadie sepa exactamente lo que está ocurriendo, ni siquiera las fuerzas presentes? ¿Cómo pueden dar una síntesis, una explicación sintética de lo que está pasando? Cuando un periodista está confrontado a esta situación, no puede decir que no entiende lo que pasa porque el periodista aparece en directo y se le pregunta ante las cámaras. El periodista va a repetir los rumores que ha oído, lo que le ha dicho el chófer del taxi, lo que le ha dicho tal soldado que ha encontrado por la calle que habla francés, etc. Y, ¿cuáles son esos rumores? Pues que la Securitate es un cuerpo extremadamente hábil, extremadamente equipado, que circula por subterráneos, por debajo de la ciudad, por las dobles paredes de los palacios, que surgen de noche, que matan a los que quieren y que además hay comandos árabes que se encuentran en el lugar. Como hay especialistas en la redacción que dicen saber lo que ocurre confirman todo esto. Por ejemplo, dicen que sí hay comandos sirios, palestinos, libios, que estaban formados por Ceausescu porque éste mantenía buenas relaciones con los regímenes árabes. Se ven los subterráneos. Se ven los cuerpos de los que nos presentan como comandos árabes. Y los expertos en la redacción confirman

esta cuestión. Y así, aparecen las víctimas de Timisoara.

Cuando yo he dicho antes que en la jerarquía de los medios de comunicación, la televisión tomó el poder, he querido decir que ahora no es la televisión la que repite un poco lo que dice la prensa sino que es al revés, la prensa escrita, cuando las imágenes tienen un gran impacto, repite lo que muestra la televisión. Este acontecimiento lo contó *Libération* con una autocrítica varios meses después. Este diario de París tenía desplazado un corresponsal en Timisoara, exactamente el día en que se descubrieron estos cuerpos en el cementerio. El corresponsal llama y dicta su artículo a *Libération* y su redactor-jefe habla con él y le dice: “bueno, supongo que hablas de estos cuerpos que se han descubierto en el cementerio”, a lo que contesta el corresponsal: “mira, no hablo porque en realidad hay aquí dudas sobre esta cuestión. He estado en el hospital, y no están de acuerdo con esto. Se plantean problemas, y no creo que sea prudente hablar de ello”. El redactor-jefe le dice: “¿cómo no vas a hablar de ello, si yo he visto los cuerpos por televisión, los cuerpos están torturados, es obvio, los hemos visto”. Ahora, mientras un corresponsal está en el lugar, de testigo del acontecimiento, su redactor-jefe ya ha visto el acontecimiento por televisión. Y, ¿qué hizo este redactor-jefe? Repito, esto lo contó y lo publicó *Libération* como demostración de las dificultades de informar hoy. El redactor cogió el artículo de su corresponsal y lo reescribió en función de lo que él había visto en televisión. Así salió al día siguiente *Libération* hablando de los cuerpos que el corresponsal ni había mencionado. ¿Por qué? Porque era impensable con un país totalmente impactado con aquellas imágenes en vísperas de Navidades, salir a la calle sin hablar de esas imágenes crueles, testimonio de la crueldad del régimen. Y por otra parte todo el mundo decía que era imposible que el comunismo abandonara Europa sin que hubiera una especie de catástrofe del tipo de Berlín en 1945 con el descubrimiento de los campos de concentración cuando cayó el nazismo. Luego había un deseo global de que tenía que haber una catástrofe.

Al cabo de algunas semanas, cuando los periodistas empezaron a investigar, se descubrió que en realidad la Securitate jamás había resistido. Que esos aparentes enemigos no existieron jamás. Era confusión entre todos los defensores de la democracia. Que los subterráneos que se mostraron eran los subterráneos del aeropuerto que está a varios kilómetros de Bucarest y que son los subterráneos del búnker del aeropuerto, pues todos los aeropuertos tienen un búnker para la protección. No sólo hay bunkers en la Moncloa. Que los cadáveres de Timisoara eran cadáveres de muertes comunes, accidentales, que habían padecido una autopsia y que no tenían nada que ver con las verdaderas víctimas de la represión de Timisoara. Porque sí había habido represión en Timisoara, evidentemente, pero esas imágenes no eran las mismas.

Esta nueva concepción de la información surgida en Rumanía es probablemente la mayor mentira de la historia de la información. Ello provocó un enorme impacto en la sociedad que se preguntó: ¿cómo es posible que las nuevas tecnologías tengan esa capacidad de fascinación? ¿Cómo es posible que

yo haya sufrido viendo esas imágenes de Rumanía? ¿Cómo es posible que yo me haya emocionado tanto y que todo eso haya sido mentira? Pero no sólo los ciudadanos, sino los periodistas también vivieron esto. Yo diría, que de buena fe, pues, ninguno tuvo la intención de mentir. En Francia hubo editorialistas que salieron en la cadena más importante de televisión, la TF1, diciendo: es imposible que se deje asesinar a un pueblo que reclama libertad a dos horas de París sin que los gobiernos se muevan. Es indispensable que el gobierno francés, los gobiernos europeos se movilicen. Ha habido brigadas internacionales en el 36 para defender la libertad en España, tiene que haber un movimiento para defender la libertad en Rumanía. Pero la libertad no estaba en peligro, era una confusión debida al desorden.

A partir de este enorme disfuncionamiento hubo una serie de reflexiones entre los periodistas con seminarios, congresos, coloquios, en donde los periodistas trataron también de entender lo que pasaba. Hay que admitir que en ningún momento de la historia de la información ha habido tanta reflexión sobre la profesión como la hay ahora en la corporación periodística. El resultado fue que se sacaron una serie de conclusiones y se dijo: esto nunca va a pasar más. Y empezó la Guerra del Golfo.

La Guerra del Golfo provocó evidentemente el mismo disfuncionamiento. No exactamente el mismo, porque evidentemente la promesa ya era una promesa que implicaba muchos peligros al presentar la guerra en directo. Pero la Guerra del Golfo demostró esencialmente que el sistema comunicacional no había comprendido el sistema informacional. No había comprendido que estábamos en una sociedad de comunicación y que hoy día la comunicación la practicaban todas las instituciones de nuestra sociedad. Durante mucho tiempo sólo los comunicadores profesionales, en general la prensa en todas sus vertientes, practicaban la comunicación. Hoy día todas las instituciones comunican. Comunican las instituciones económicas, empresariales, políticas, culturales, hasta el punto de que tenemos que definir la comunicación de otra manera. ¿Qué es la comunicación para oponerla a la información? La comunicación es emitir un discurso que alaga a la institución que lo emite. ¿Qué es la información? El desenmascaramiento de la comunicación. En la Guerra del Golfo ocurrió que los periodistas se vieron tomados por el sistema comunicacional del ejército, en particular, del ejército norteamericano. ¿Con qué astucia? Porque muchos periodistas lo denunciaron y no todos se dejaron engañar. Pero en definitiva era muy difícil poder encontrar las buenas imágenes. No se circula en una guerra como se quiere. Desde la Guerra de las Malvinas los británicos, que habían sacado la lección del Vietnam, han puesto a punto una manera de funcionar que además es oficial. La OTAN en una nota publicada en todas las revistas de sus ejércitos en 1986, ya dijo cómo se comportaría el ejército con respecto a los medios de comunicación en caso de guerra, en caso de conflicto. Esto se había olvidado, pero existía. Se sabía que se iban a crear los pools, etc.

¿Cuál es la astucia nueva? Los periodistas y el sistema informacional de

todos los medios pensaban que si el ejército procedía a una censura sería a una censura de tipo clásico. La idea que se tiene de la censura es que ésta funciona por amputación, por supresión, por corte. Es decir, funciona por restricción. No se da una cosa, se censura. Y no se pensó que podía funcionar de otra manera, lo que yo llamo la “censura democrática”. Una censura que no procede por corte, por amputación, por castración, sino que al contrario, procede por saturación, funciona por asfixia, funciona por abundancia del material que se da. De esta forma se saben perfectamente varias cosas. Primero que el comunicador no va a poder tener tiempo de estudiar el conjunto del material que se le da. Segundo que no va a poder saber exactamente si hay alguna información que falta. Puede ser la importante pero, es posible, que se haya perdido. En todo caso no se puede decir que no se ha dado la información. Se sabe que en un contexto de información a tiempo real el informador no dispone de tiempo más que para repetir lo que se le ha dado, y el tiempo real encadena de tal manera al informador que lo hace, en definitiva, esclavo del abundante material que se le da. Por ejemplo, en la Guerra del Golfo, como no se podían obtener imágenes del frente, todas las imágenes que se dieron, aun las falsas, o las que eran en definitiva imágenes de laboratorio, se difundieron. Y claro, se difundieron como buenas porque no había otras, evidentemente. Y no había tiempo de saber si eran buenas o no.

Por otra parte en la Guerra del Golfo se constató también lo que he dicho anteriormente, que hoy en día no se puede razonar en términos de prensa escrita, prensa radiada o prensa de televisión. Esto era antes. Ahora el sistema informacional es uno sólo. Porque, ¿cuántas veces hemos visto a los comunicadores que decían: según la radio al parecer en la Guerra del Golfo ocurre tal cosa, o la televisión dice que..., o la CNN dice que...? Entramos en un contexto en el que los medios repiten los medios con la esperanza de que alguien diga algo que sea nuevo o que sea cierto o que sea original. En este contexto, el propósito de enmienda de los informadores no se corrigió en la Guerra del Golfo, no se corrigió con la Guerra de Bosnia, no se corrigió en Somalia y, lo acabo de decir antes, no se corrigió con el desastre de Ruanda. De Ruanda no se ha visto una sola imagen del genocidio. Se han visto imágenes terribles, atroces, del cólera y de los refugiados. Pero desgraciadamente estos refugiados eran los autores del genocidio. Personas que a nuestros ojos son víctimas, eran los verdugos de los muertos. También esto es una enorme manipulación. Esta compasión general que hemos tenido con estas personas es legítima, porque probablemente entre ellas hay inocentes como las mujeres, los niños, los ancianos que probablemente no han participado en la masacre. Pero, globalmente, esta comunidad es la que comete el genocidio contra la comunidad tutsi y, es la que los medios presentan como víctimas de un drama, el drama de Ruanda.

Así, regresamos a la pregunta del principio. ¿En este contexto cómo es posible que el ciudadano se encuentre armado desde el punto de vista informacional para participar en el debate democrático? ¿Cómo puede haber un de-

bate democrático de buen nivel si los documentos, las herramientas que yo tengo son falsas, son inútiles o no convienen? Es una manera de falsear el debate. Si la comunicación o la información no funciona bien en una democracia, el debate democrático no tiene un buen funcionamiento. De ahí que la credibilidad de los medios haya descendido en la mayoría de nuestras democracias. Que haya un deseo de perfeccionamiento y que algunos propongan esta revolución que viene como una solución a la situación actual en la medida en que el multimedia, las autopistas de la información, mediante la conexión del ordenador, el teléfono, el televisor, va a permitir a cada ciudadano, poder ir a buscar las fuentes de información que mejor le convienen, que más le interesan, aquella que más fiable le parezca para poder organizarse intelectualmente, organizarse cívicamente y participar de la manera más constructiva en el debate democrático y perfeccionar nuestras democracias.

JESÚS NICOLAU MEDINA
Presidente del Centro para la Promoción
de la Calidad Total de la Comunidad Valenciana

CARLOS PÉREZ
Director General de MB España, S. A.

ALFONSO ZAMORANO
Gerente de Transportes La Guipuzcoana

LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES VALENCIANAS



REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS DE VALENCIA

RELACIÓN DE PUBLICACIONES
(1975 - 1995)



REAL SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS DE VALENCIA

Relación de Publicaciones (1975-1995)

Les propostes dels grups econòmics del País Valencià davant la crisi dels anys 30

Jordi Palafox Gamir, professor d'Història Econòmica

Problemas que plantea la conservación de los bosques del País Valenciano: la Sierra Calderona

Miguel Gil Corell, farmacéutico

Absolutismo e Ilustración: La génesis de las Sociedades Económicas de Amigos del País

Vicent Llombart, doctor en Ciencias Económicas

Introducción a la literatura valenciana actual

José Luis Aguirre, catedrático

La Institución Libre de Enseñanza y Valencia

José Bueno Ortuño, León Esteban Marco, María Luz Noguera Rodríguez y Joan Miquel Romà i Mas.

La indústria del País Valencià davant la integració europea

Joaquim Mafé, Francesc Más i Antoni Rico

Institucions constitucionals del Dret Clàssic valencià

Arcadi Garcia Sanz, advocat

Un voto en común para el mañana

José Antonio Maravall Casenoves, miembro de la Real Academia de Historia

Mujeres de una emigración

Vicente Llorens, profesor de la Universidad de Princeton

La sociedad científica frente a la sociedad en crisis

Eugenio Triana

Geología de la Luna

Vicente Sos Baynat, catedrático

Universidad y sistema educativo

Enrique Guerrero Salom, doctor en Ciencias Políticas

Evolución histórica y situación actual de F.M.I. de Valencia

José Antonio Noguera de Roig, presidente de la Feria Muestrario Internacional de Valencia

Darwin y su pensamiento, cien años después

Mari Dolores Ochoa González, doctora en Ciencias Biológicas

Acte homenatge al professor En Manuel Sanchis Guarner

José Iborra Martínez, president de la Secció de Literatura

La eficiencia en el sector público

Juan Prats Catalá, Julio Segura Sánchez, Antonio Garrigues Walker y F. Pérez García

Los valencianos ante la nueva Ley de Aguas

E. Sanchis Moll, J. M.^a Ibarra Chabret, J. Carles Genovés y J. Olmos Lloréns

Futuro de la Genética

D.^a D. Ochando González, A. Prebosti Pelegrí, J. L. Mensúa Fernández, J. I. Cubero Salmorón y J. E. Rodríguez Ibáñez

Cambio político y sociedad civil

Juan L. Cebrián, director diario *El País*

La política económica en los Presupuestos Generales del Estado 1986

Francisco Fernández Marugán, diputado a las Cortes Generales del Estado

La revelación de Juan Negrín en la Valencia de 1937

Juan Marichal, catedrático Harvard University

La reforma del sistema ciencia-tecnología y el ingreso de España en Europa

José María Maravall Herrero, ministro de Educación

Personalidad, estrés y salud

Johannes C. Bregelmann, director del Instituto Max-Planck de Psiquiatría, Munich

Las relaciones de la Comunidad Autónoma Valenciana con el Estado, otras Comunidades Autónomas, Administración Local y Comunidad Económica Europea

Adolfo Carretero Pérez, presidente de la Sala 5.^a del Tribunal Supremo

El servicio de la Administración de Justicia: perspectivas de futuro

D. Manuel Peris, vicepresidente del Consejo General del Poder Judicial

Innovación financiera y política bancaria

Raimundo Poveda Anadón, director general adjunto Banco de España

La economía española en los últimos años de este siglo

Julio Rodríguez López, presidente del Banco Hipotecario Español

Economía y crédito en la Comunidad Valenciana

Salvador Fernández Calabuig, presidente de la Caja de Ahorros de Valencia

Algunas reflexiones sobre la política fiscal española

Rafael Termes Carreró, presidente de la Asociación Española de Banca Privada

Las Cajas de Ahorros españolas en el entorno europeo

José Juan Pintó Ruiz, presidente de la Confederación de Cajas de Ahorros de España

[Publicación] *Europa en el umbral del siglo XXI ¿Hacia dónde va la unidad europea?*

Horizonte 92: Europa como proyecto democrático

Enrique Barón Crespo, presidente primero del Parlamento Europeo

Respuestas europeas a problemas actuales

Marcelino Oreja Aguirre, secretario general del Consejo de Europa

- La política de cooperación y desarrollo en el horizonte de 1992*
Manuel Marín González, vicepresidente de la Comisión Europea
- La ciencia y el científico ante el reto de la unidad europea*
Emilio Muñoz Ruiz, presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)
- Unidad económica y cohesión social en la Europa del siglo XX*
Eduardo Punset Casals, miembro del Parlamento Europeo
- Las definiciones de Europa*
Fernando Morán López, miembro del Parlamento Europeo
- La apuesta de la prensa escrita en el porvenir de los medios de comunicación en Europa*
Bernardo Wouts, administrador general de *Le Monde*
- La revolución tecnológica complemento dinamizador de la unidad europea*
Fernando de Asúa, presidente de IBM España
- La Europa social ¿progreso o incertidumbre?*
Mathias Hinterscheid, secretario general de la Confederación Europea de Sindicatos
- La estrategia de grupo de las Cajas de Ahorro en el área financiera europea de 1993*
Klaus Meyer-Horn, secretario general de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros, miembro del Comité Económico y Social de las Comunidades Europeas
- La unidad europea vista desde la Unión Soviética*
Zorina Irina Nicolaevna, directora de Investigación del Instituto de Economía Mundial y Relaciones Internacionales de la Academia de Ciencias de la URSS
- La unión económica y monetaria en el marco de la reforma de los tratados*
Carlos Westendorp y Cabeza, secretario de Estado para las Comunidades Europeas
- Suecia ante la Comunidad y la construcción europea*
Ulf Hjertonsson, embajador de Suecia en España
- Aspectos económicos de las políticas estatales en materia de Medio Ambiente*
Vicente Alberó Silla, secretario de Estado para las Políticas del Agua y el Medio Ambiente
- Desarrollo y Medio Ambiente: la visión del Club de Roma*
Ricardo Díez Hochleitner, presidente del Club de Roma
- El Consejo Económico y Social y la articulación de la participación social*
Federico Durán López, presidente del Consejo Económico y Social
- La dirección estratégica en las entidades financieras*
Emilio Tortosa Cosme, director general de Bancaixa
- Satélites - Televisión - Información*
Agustín Remesal Pérez (Responsable Hispavisión)
- Dirección estratégica en las organizaciones multinacionales*
David W. Thursfield, director de operaciones de Ford Europa
- La dirección estratégica en las grandes organizaciones*
Joaquín Moya-Angeler, presidente de IBM España

Consideraciones sobre la actual encrucijada europea

Alfredo Sáenz Abad, vicepresidente del BBV

Fundamentos teóricos de la dirección estratégica

Eduardo Bueno Campos, catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid; Juan Ignacio Dalmau Porta, catedrático de la Universidad Politécnica de Valencia; Juan J. Renau Piqueras, catedrático de la Universidad de Valencia

La inteligencia cableada

José Antonio Marina Torres, catedrático de Bachillerato

Anales 1983-84 de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Anales 1985-86 de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Anales 1987-88 de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Anales 1989-90 de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Anales 1991-92 de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Anales 1993-94 de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Para peticiones de estas publicaciones pueden dirigirse los interesados a

Secretaría de la Sociedad
Plaza Nules 2
Valencia.