

# PANEL TENDENCIAS NAVARRA

NOVIEMBRE 2015

Patrocina:



Edita:







# ÍNDICE



PRESENTACIÓN

07



08

¿QUÉ ES  
UN PANEL  
ENCUESTA?



EL CAMINO  
REALIZADO.  
UNA  
METODOLOGÍA

10



14

UNA  
MIRADA  
SOBRE  
NOSOTROS  
MISMOS



¿Y DENTRO  
DE CINCO  
AÑOS?

18



20

PRIORIDADES  
CIUDADANAS



IDIOSINCRASIA  
NAVARRA

22



24

MARCA  
NAVARRA

# ÍNDICE



ECONOMÍA  
NAVARRA.  
RIESGOS Y  
OPORTUNIDADES

26



30

RECETAS  
PARA LA  
PROSPERIDAD



LA  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
NAVARRA

32



42

LOS GRANDES  
RETOS DEL  
FUTURO DE  
NAVARRA



ANÁLISIS  
DAFO

48



58

A MODO DE  
CONCLUSIÓN.  
UN RELATO  
SOBRE  
NAVARRA



ANEXO 1.  
CUESTIONARIO

66



74

ANEXO 2.  
SOPORTE  
PROFESIONAL



# PRESENTACIÓN



**D**esde nuestro manifiesto fundacional, hemos trasladado siempre nuestra firme voluntad de contribuir al Pro-Común, aportando ideas. Nos mueve la búsqueda de la utilidad pública y la mejora de la calidad ciudadana; desde la aplicación del conocimiento. Co.Ciudadana se ubica en Navarra y desde aquí, con una visión global, queremos contribuir. Más que preguntarnos por el significado de “ser navarro” nos interesa construir ciudadanía en Navarra. Apoyamos la participación en lo común, buscando integrar las diferencias.

Desde esta voluntad fundacional, somos conscientes de que asistimos a un cambio profundo en muchos factores de nuestro modelo social. La desorientación general es más que evidente. El sistema de valores colectivos que ha sostenido la anterior etapa se ha agotado o

cuando menos se ha transformado sustancialmente. Es preciso y necesario regenerar nuevos valores, nuevos consensos, nuevas ideas, en definitiva crear sociedad y somos los ciudadanos, los que desde nuestra propia actividad y conciencia cívica, debemos contribuir y participar de forma activa en la creación de nuestra propia sociedad.

Co.Ciudadana es una iniciativa sin ánimo de lucro que se ha constituido como una plataforma independiente y heterogénea, abierta al conocimiento, reflexión y análisis. Nos encontramos ante el proceso constante de transformación de Navarra y el objetivo es aportar de forma constructiva nuevas miradas y respuestas al desarrollo económico y social de nuestra Comunidad.

Por todo ello, con el Panel Tendencias queremos aportar una reflexión colectiva cualificada sobre Navarra. Un relato que puede servir de punto de encuentro para el debate, para seguir trabajando en el imaginario de Navarra.

El Panel Tendencias de Navarra pretende ser un producto útil para la reflexión y elaboración colectiva. Abierto para todos aquellos que tengan interés en él. Con la pretensión de perdurabilidad en el tiempo. Esta es nuestra voluntad y esperamos que sea de utilidad.

**EUGENIO ARRAIZA**  
PRESIDENTE DE CO.CIUDADANA

# QUÉ ES UN PANEL ENCUESTA

“Panel” tiene su origen etimológico en pannus, paño. En pergaminos, los predecesores del papel, se escribían listados de personas; lo que derivó en la actual acepción de grupo de personas. En términos de investigación social, el panel es un conjunto de personas seleccionadas que nos informan sobre determinadas cuestiones. Para obtener información de este grupo de personas se pueden realizar reuniones, entrevistas o cuestionarios. En este último caso, se denomina Encuesta Panel que es lo que hemos llevado a cabo.

La ventaja de optar por el cuestionario es que nos facilita realizar, a esas mismas personas seleccionadas, sucesivas encuestas a través del tiempo, de forma longitudinal. Con ello, podremos analizar variaciones; y sobre todo, percibir tendencias. Quizás este aspecto sea lo más significativo; poder tener un observatorio privilegiado de tendencias de Navarra. No se trata de atrapar el momento sino de atisbar hacia dónde va.

Por lo tanto, el proyecto que iniciamos es de largo alcance. Pretendemos darle una estabilidad temporal. Asimismo, el criterio de selección de las personas ha estado basado en elementos cualitativos, de valor. Personas de relevancia e influencia social que nos proporcionan información cualificada al tener una percepción más global. Muchas veces, con pocas personas se puede obtener mucha información.

## UNA REFERENCIA SOLVENTE

Quizás, el panel que presenta una mayor aproximación a los objetivos que pretendemos alcanzar con este Panel sea el realizado por la organización Mass-Observation del Reino Unido, fundada en 1937<sup>1</sup>. Esta organización tuvo como objetivo registrar la vida cotidiana de Gran Bretaña a través de un panel de 500

voluntarios, que fueron respondiendo de manera periódica a una serie de cuestiones relacionadas con los más diversos ámbitos de la vida social inglesa.

El apogeo del proyecto se dio durante la II Guerra Mundial, donde este proyecto tuvo capacidad de incidencia en la conformación de las políticas públicas. Una reevaluación de la enorme cantidad de material histórico y sociológico que poseía el archivo de la Mass-Observation dio lugar al relanzamiento del proyecto en 1981. Hoy en día este proyecto se desarrolla en la Universidad de Sussex y el Mass-Observation sigue recogiendo a través de su panel una ingente información sobre la vida cotidiana de Gran Bretaña que es utilizada regularmente por, estudiantes, académicos e investigadores.



---

El criterio de selección de las personas ha estado basado en elementos cualitativos, de valor. Personas de relevancia e influencia social que nos proporcionan información cualificada al tener una percepción más global.

---



# EL CAMINO REALIZADO. UNA METODOLOGÍA

Desde la Asociación Co.CiudadaNA hemos intentado trabajar el Panel Encuesta de forma colectiva, dando participación a las personas socias. Lógicamente, hemos contado con el soporte de expertos profesionales en Sociología pero sin renunciar a la cooperación societaria.

## **PRIMER PASO: ELABORACIÓN CUESTIONARIO.**

En primer lugar, se ha construido un cuestionario que ha querido recoger preguntas claves sobre la realidad Navarra.

La construcción del cuestionario ha girado en torno a cuatro ejes:

**.-Pautas cotidianas y de representación. Estilo de vida.**

**.-Valores, imagen y tendencias de Navarra. Marca Navarra.**

**.-Oportunidades y Amenazas. Análisis de Situación.**

**.-Retos para Navarra. Objetivos estratégicos.**

En total, la encuesta consta de 16 preguntas estructuradas cerradas. Hemos optado por este sistema para facilitar la comodidad de las personas encuestadas. Por último, hemos invitado a los informantes claves a rellenar un DAFO de Navarra. El análisis DAFO se desarrolla en dos planos: el interno y el externo. Por una parte, se reflexiona sobre las fortalezas y debilidades que la propia comunidad tiene; por tanto nos referimos al ámbito interno de Navarra. Por otra parte, las oportunidades y amenazas provienen del exterior, del contexto externo.



Desde la Asociación Co.CiudadaNA hemos intentado trabajar el Panel Encuesta de forma colectiva, dando participación a las personas socias. Lógicamente, hemos contado con el soporte de expertos profesionales en Sociología pero sin renunciar a la cooperación societaria.



## **SEGUNDO PASO.** **SELECCIÓN DE INFORMANTES.**

El segundo paso realizado ha sido la composición del grupo de encuestados. La técnica del informante clave es muy usada en el ámbito de la investigación social. Se trata de seleccionar un grupo de personas que por su posición en la comunidad, por su conocimiento y por su disposición a colaborar nos pueda aportar información de mucho valor. Los informantes clave con los que hemos contado son personas que por su curriculum profesional tienen una información de primera mano sobre los procesos y realidades que hemos querido analizar en Navarra.

Para este paso también hemos contado con la colaboración de las personas que forman parte de la Asociación CoCiudadana que han aportado los contactos necesarios. De los contactos proporcionados, seleccionamos doscientos. Han sido 125 aquellos que han contestado. Un nivel muy alto para este tipo de técnica y que tiene que ver con el contacto previo realizado.

La estructura del panel de informantes claves se ha basado en un equilibrio entre diferentes perfiles profesionales y roles que ocupan en la sociedad. Se ha garantizado un equilibrio en razón del sexo y pluralidad de edades.

Los ámbitos de procedencia de los informantes clave, los nichos, han sido los siguientes:

- 27 personas del ámbito empresarial: Directivos y directivas con una dilatada experiencia en el mundo de la empresa y los recursos humanos.
- 20 personas del ámbito Universitario: Personal docente e investigador de la Universidad; principalmente provenientes de la Universidad de Navarra y la Universidad Pública de Navarra.

- 14 personas del ámbito de las Organizaciones Sociales: Ciudadanía vinculada a diferentes organizaciones sociales de Navarra.
- 17 personas del ámbito Institucional: Personas que han ocupado y, en algún caso, ocupan puestos de relevancia institucional.
- 11 personas del ámbito de la Administración Pública: Profesionales con una larga trayectoria de trabajo y responsabilidad en la Administración Pública.
- 13 personas del ámbito de la Comunicación: Profesionales vinculados a medios de comunicación de Navarra.
- 16 personas del ámbito Creativos y Emprendedores: Personas que trabajan en creatividad y en la innovación.
- 7 personas del ámbito de la Diáspora: Profesionales de origen navarro que se encuentran residiendo y trabajando fuera de Navarra.

El cuestionario se ha remitido por correo electrónico a cada una de las personas seleccionadas, cerrando el campo en septiembre y codificando las respuestas recibidas para su posterior explotación estadística.

## **TERCER PASO.** **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Una vez recogida la información, ordenada y catalogada se ha tratado de dar sentido a la misma. Estamos ante una información de carácter cualitativo. Por lo tanto, en el análisis de la misma hay que resaltar lo relevante. Tanto en forma de consenso como de disenso. No se trata de focalizar porcentajes dado que la población informante no es representativa estadísticamente de la población navarra. Es significativa, no representativa. Se trata de atrapar lo más señero de una información cualificada para la construcción de un discurso coherente.

A blurred background image showing several people sitting at a long table in a meeting room. The scene is brightly lit, possibly by large windows, and the focus is soft, emphasizing the overall atmosphere of a professional gathering.

“

---

Los informantes clave con los que hemos contado son personas que por su curriculum profesional tienen una información de primera mano sobre los procesos y realidades que hemos querido analizar en Navarra.

---

# UNA MIRADA SOBRE NOSOTROS MISMOS.

*Navarra una región desarrollada económicamente, conservadora, democrática e igualitaria entre hombres y mujeres.*

**PREGUNTA:** En su opinión, diría usted que, actualmente, la sociedad Navarra es muy, bastante, poco o nada:



# UNA MIRADA SOBRE NOSOTROS MISMOS.

Las personas tenemos la capacidad de percibirnos a nosotros mismos y también de percibir la realidad que nos rodea. Es lo que se denomina, en términos técnicos, como auto-percepción social. Sobre la visión subjetiva de nuestra sociedad, de nuestros valores, es sobre lo que hemos preguntado en la primera parte del cuestionario. Les hemos pedido a nuestros informantes claves que nos digan cómo perciben a la sociedad navarra.

Entre los Informantes Clave existe un amplio consenso en caracterizar a la sociedad Navarra como muy desarrollada económicamente. Esta percepción de nuestros informantes es claramente atinada con la realidad objetiva. El informe de Eurostat sobre Producto Interior Bruto Regional de mayo de 2015<sup>2</sup>, sitúa a Navarra como la tercera más próspera de España, sólo por detrás de Madrid y País Vasco. En el puesto 57 de las 273 regiones que componen la UE. El hecho de la autopercepción de Navarra como sociedad muy desarrollada en términos económicos, de riqueza, es un valor que nos debe permitir avanzar en innovación y emprendimiento. La economía es la base para avanzar hacia la prosperidad como concepto integral de desarrollo social y económico.

Otra característica de consenso y positiva que han identificado nuestros informantes ha sido identificar a Navarra como una sociedad democrática. Valores como la libertad, la igualdad, justicia son intrínsecos a una sociedad democrática. Que nuestros informantes claves identifiquen, por un amplio consenso, a nuestra sociedad navarra como muy democrática es otro de los grandes valores que debemos explotar como comunidad.

Existe una escasa percepción social de Navarra como sociedad xenófoba. También, esta valoración viene refrendada por los datos. El "Informe sobre la evolución de los delitos de odio en España" que anualmente publica el



*3<sup>a</sup> Comunidad  
más próspera  
de España*

Ministerio del Interior sitúa a Navarra como la cuarta Comunidad con menos delitos de odio cometidos en España.<sup>3</sup>

La percepción de sociedad igualitaria entre hombres y mujeres es alta. Si bien, no cabe duda, que analizando diferentes parámetros socioeconómicos entre hombres y mujeres la situación de igualdad es manifiestamente mejorable.

Los informantes cualificados no tienen una consideración homogénea sobre el atributo de sociedad conflictiva. Siendo una mayoría la que considera a Navarra como poco conflictiva, hay un porcentaje significativo que discrepa de ello. No hay que olvidar que nuestra sociedad ha vivido el terrorismo de ETA no hace mucho tiempo. También la heterogénea identidad colectiva o la crisis económica pueden representar expresiones de conflicto social. En cualquier caso, la imagen de conflictiva no es predominante. Siguiendo la misma lógica, tampoco existen unos valores consensuados a la hora de considerar a Navarra como sociedad tolerante. Es decir, la percepción que nuestros informantes dan a la sociedad navarra sobre los atributos de tolerancia y conflictividad nos indica que hay un claro camino de mejora.

Los informantes claves consideran a Navarra como sociedad conservadora. También como una sociedad religiosa. El conservadurismo social, en términos académicos, se asocia al valor que la ciudadanía da a las tradiciones, a la familia, a la religión, al terreno donde vive. Recientemente se ha constituido un gobierno políticamente nuevo. Lo que nos da cuenta de que el discurso social y el político tienen lógicas propias. Los valores sociales pueden estar anclados mientras las prácticas políticas puedan ser emergentes.

Poco emprendedora es una imagen que los informantes nos transmiten sobre Navarra. No es sólo una apreciación subjetiva. El Global Entrepreneurship Monitor, como observatorio internacional sobre emprendeduría económica, sitúa a Navarra en una tasa de actividad emprendedora (TEA) del 3,9, frente a la 5,5 de media que se registraba en España.<sup>4</sup> El em-

prendimiento económico es una actitud y también una aptitud. Por lo que se evidencia la necesidad de incidir en esa línea de aprendizaje. Debemos estar preparados ante un mundo económico donde lo formal, lo reglado, lo predecible, pierde fuerza. En ello, la capacidad de emprendimiento es un factor de innovación.

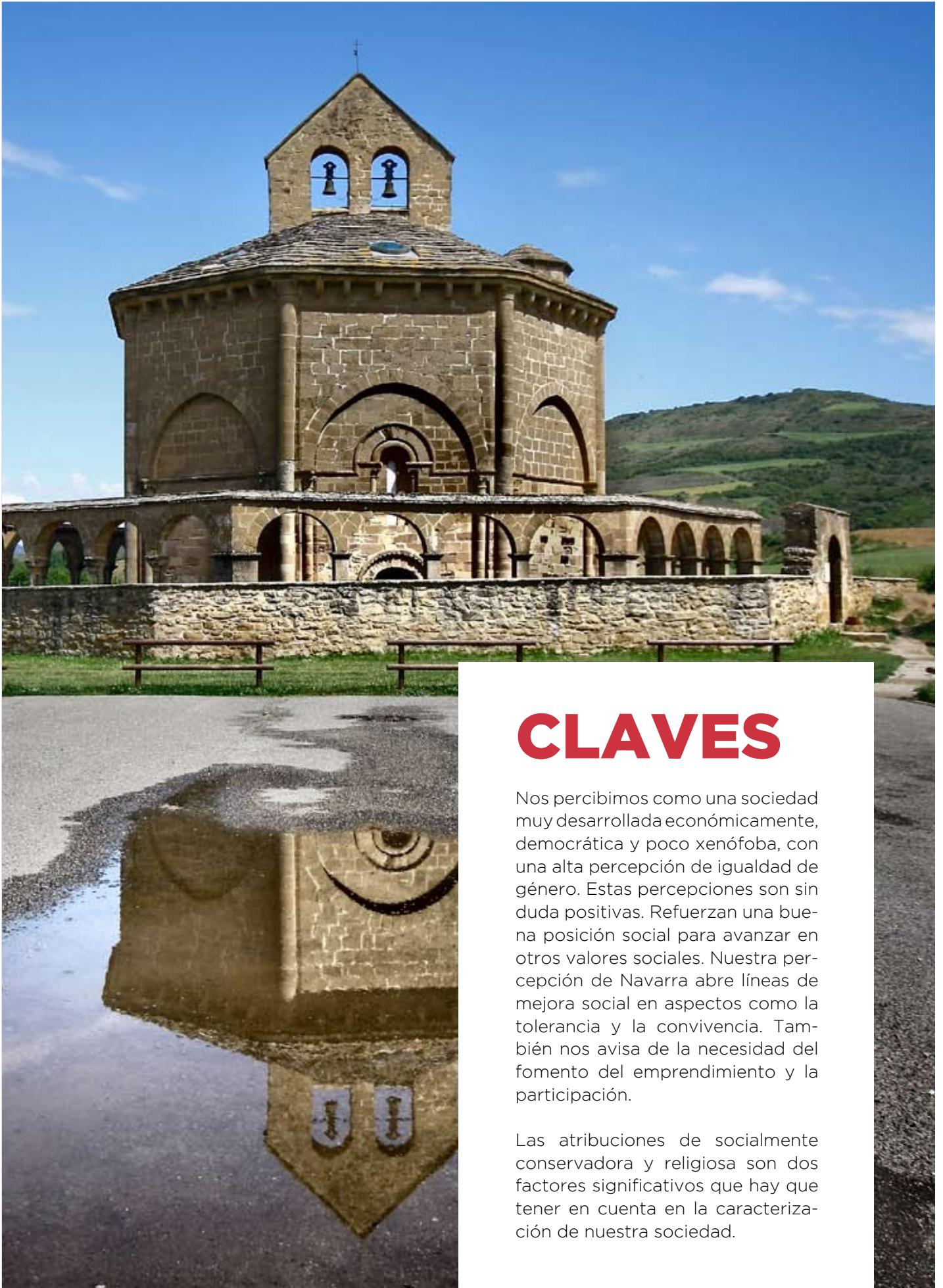
Poco o nada participativa es la imagen mayoritaria que atribuyen a la sociedad navarra. En un sentido social, “participar” es sinónimo de tomar parte en una vivencia colectiva. Por tanto, incidir en el fomento de la participación se torna esencial para construir una Comunidad cohesionada socialmente. Máxime en una sociedad pequeña y socialmente densa.



---

Los informantes claves consideran a Navarra como sociedad conservadora. También como una sociedad religiosa. El conservadurismo social, en términos académicos, se asocia al valor que la ciudadanía da a las tradiciones, a la familia, a la religión, al terreno donde vive.

---



## CLAVES

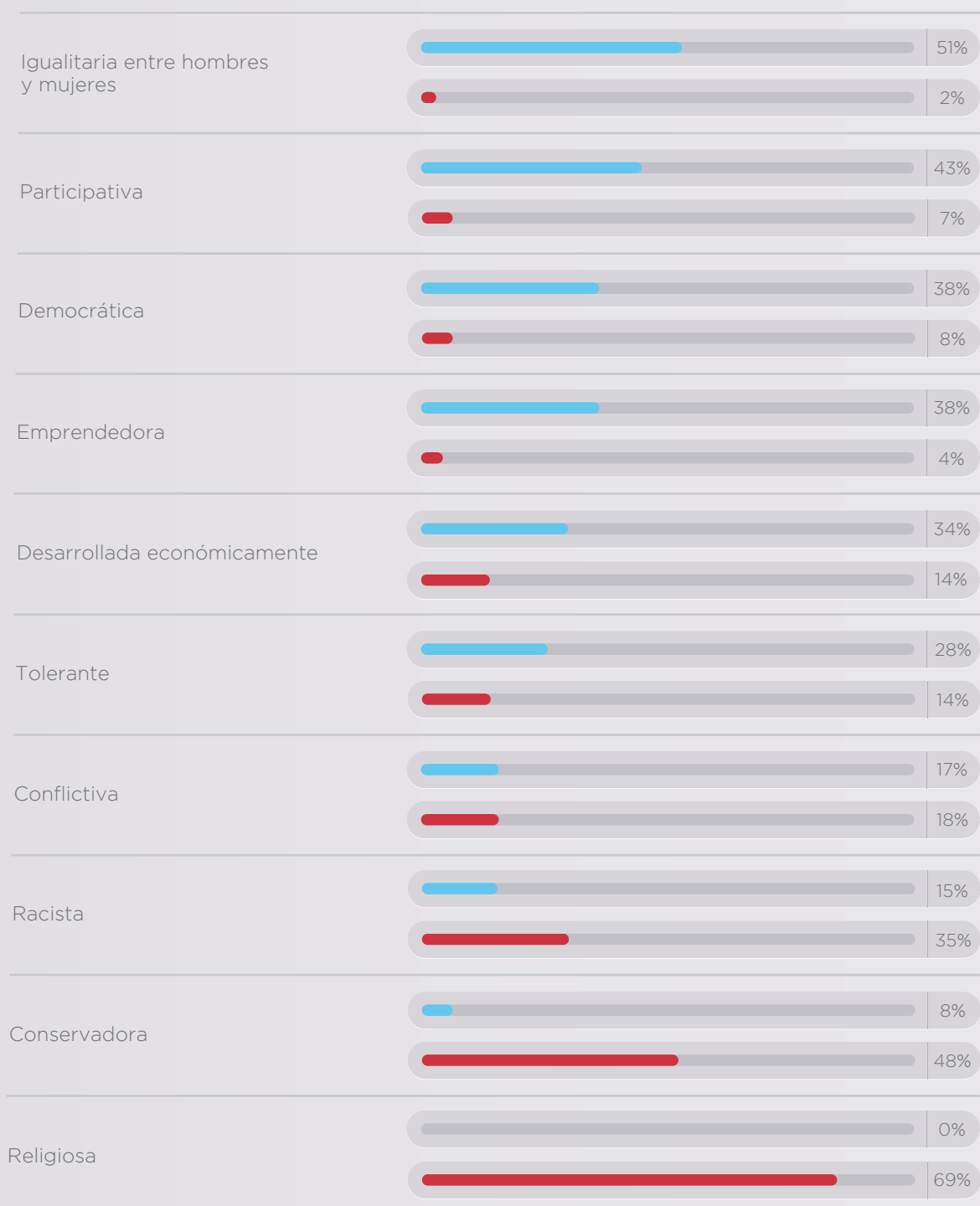
Nos percibimos como una sociedad muy desarrollada económicamente, democrática y poco xenófoba, con una alta percepción de igualdad de género. Estas percepciones son sin duda positivas. Refuerzan una buena posición social para avanzar en otros valores sociales. Nuestra percepción de Navarra abre líneas de mejora social en aspectos como la tolerancia y la convivencia. También nos avisa de la necesidad del fomento del emprendimiento y la participación.

Las atribuciones de socialmente conservadora y religiosa son dos factores significativos que hay que tener en cuenta en la caracterización de nuestra sociedad.

# Y DENTRO DE CINCO AÑOS

*Caminando hacia una sociedad más igualitaria entre hombres y mujeres y más secularizada.*

**PREGUNTA:** Cree usted que dentro de cinco años la sociedad Navarra será más, igual o menos...



# Y DENTRO DE CINCO AÑOS

A los informantes claves, les hemos puesto en la tesitura de que realicen una mirada al futuro. Cómo creen que evolucionará Navarra dentro de cinco años en los aspectos anteriormente enunciados. Se aprecia una tendencia positiva nítida en lo referente a que consideran que la sociedad navarra avanzará, en los próximos cinco años, en más igualitaria en género. Lo que sin duda es muy importante dado que las mujeres son la mitad de la sociedad navarra. También es notorio en el avance que estiman hacia una sociedad más participativa.

Al entender que, en la actualidad, nuestra sociedad está muy desarrollada económicamente y democráticamente no consideran que haya evoluciones significativas en esas materias. En emprendimiento, estiman que se avanzará.

Afirman que dentro de cinco años seremos una sociedad menos religiosa y conservadora.

Finalmente, no se aprecia un optimismo definido en cuanto a la percepción evolutiva de conflictividad.

## CLAVES



### MÁS

Igualitaria entre hombres y mujeres.  
Participativa.



### MENOS

Conservadora.  
Religiosa.



# PRIORIDADES CIUDADANAS

*Familia, amigos, apego a la tierra y trabajo ejes de nuestros valores sociales.*

**PREGUNTA:** Me gustaría que me puntuase del 1 (poco importante) al 5 (muy importante) la importancia que usted considera que la ciudadanía navarra da a los siguientes aspectos:

La familia

93%

Los amigos

91%

Apego a la tierra

84%

El trabajo

81%

El tiempo libre

78%

Asociaciones, clubs  
y otras entidades  
asociativas

43%

La política

31%

La religión

16%

# PRIORIDADES CIUDADANAS

En esta ocasión, a los informantes cualificados les hemos solicitado que valoren la importancia que la ciudadanía navarra da a una serie de hechos sociales. Se trata de reconocer algunos de los valores de la ciudadanía navarra que rigen en su comportamiento y les identifica con la manera de estar en su entorno social.

Los Informantes Clave destacan que la ciudadanía navarra da un alto valor social a familia y amigos; éstos se encuentran en la cúspide. También en el apego a la tierra, en coherencia con la percepción social de Navarra como sociedad conservadora.

Es significativo que el trabajo y el tiempo libre tengan una relevancia similar. Ocio (Otium) y Negocio (Nec-Otium) no se conciben uno sin el otro. En una sociedad postmoderna, como la navarra, el tiempo libre tiene una alta significación social; ocupa un lugar de relieve en las pautas sociales de los navarros y navarras.

La política no ocupa un lugar prioritario en la ciudadanía navarra, a tenor de lo que nos

dicen los Informantes Claves. No es aislado el dato, se vincula con el actual proceso de desapego e incluso indignación hacia los políticos y el sistema político. Este hecho también hay que sumarlo a la escasa percepción de Navarra como sociedad participativa. Todo ello, nos lleva a advertir de la necesidad del fomento de la ciudadanía como ejercicio de responsabilidad con lo común y como obligación de ética cívica.

De los hechos sociales mencionados a los encuestados, la religión es la menos prioritaria. Algo que tiene que ver con los datos sobre prácticas religiosas que muestran un claro descenso en el tiempo. Nos percibimos como sociedad religiosa pero no consideramos que sea influyente el hecho religioso en las pautas ciudadanas.

El valor social que se otorga al asociacionismo, muestra una percepción de una sociedad vertebrada ligada socialmente más allá del núcleo de consanguineidad y amistad más próxima.

## CLAVES

La Familia y los Amigos son los dos hechos sociales que más importancia le da la ciudadanía navarra. Son dos elementos claves de pertenencia, de grupo social. Estas dos referencias sociales se deben tener en cuenta a la hora de aplicar y divulgar determinadas políticas públicas.

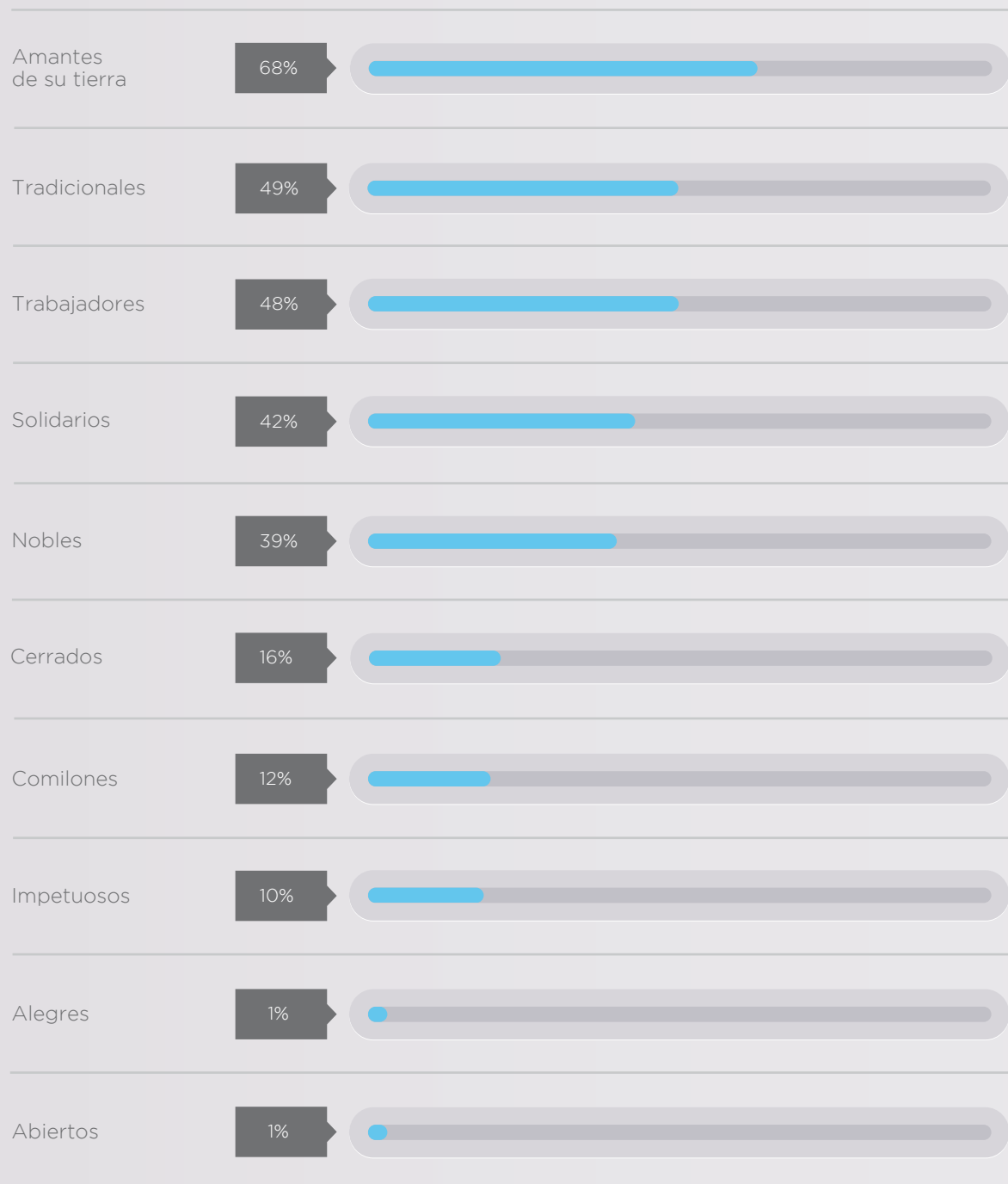
El trabajo se iguala en importancia al tiempo libre, como muestra de una sociedad postmoderna donde el trabajo no es hegemónico, no es el Sol del sistema.

La relegación de la política tiene que ver con el momento que vivimos de impugnación del sistema político establecido. Lo que nos advierte de la necesidad de impulsar la ciudadanía activa.

# IDIOSINCRASIA NAVARRA

*La idiosincrasia de los navarros y navarras: Amantes de su tierra, tradicionales y trabajadores.*

**PREGUNTA:** Me puede identificar qué características atribuye a ser navarro.



# IDIOSINCRASIA NAVARRA

En esta ocasión, hemos pretendido que los informantes cualificados nos identifiquen características atribuibles a “ser navarro/a”. En definitiva, queremos indagar sobre nuestros propios estereotipos. Hemos utilizado una pregunta similar a la que, en alguna ocasión, ha realizado el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) sobre estereotipos regionales.

La respuesta, con clara diferencia, que mayor frecuencia arroja es la de amantes de su tierra. Es decir, consideramos que la idiosincrasia navarra está muy unida al entorno local. Tradicionales es un atributo que también cuenta con una amplia reiteración, una característica unida a esa percepción de so-

riedad conservadora. Trabajadores, Nobles y Solidarios son atributos que nos ligan con aspectos positivos que forman parte de los estereotipos navarros. En el orden inverso, no nos vemos como personas abiertas y alegres. Más bien, cerrados.

Comparando estos datos con el estudio realizado por el CIS sobre “Estereotipos en España”<sup>5</sup> apreciamos que nos salimos de la norma de estereotipos de España. Dado que los rasgos que, en mayor medida, definían a la ciudadanía española en su conjunto eran el de alegres, abiertos. Atributos como amantes de su tierra, trabajadores o tradicionales no eran los mayoritarios para los españoles.



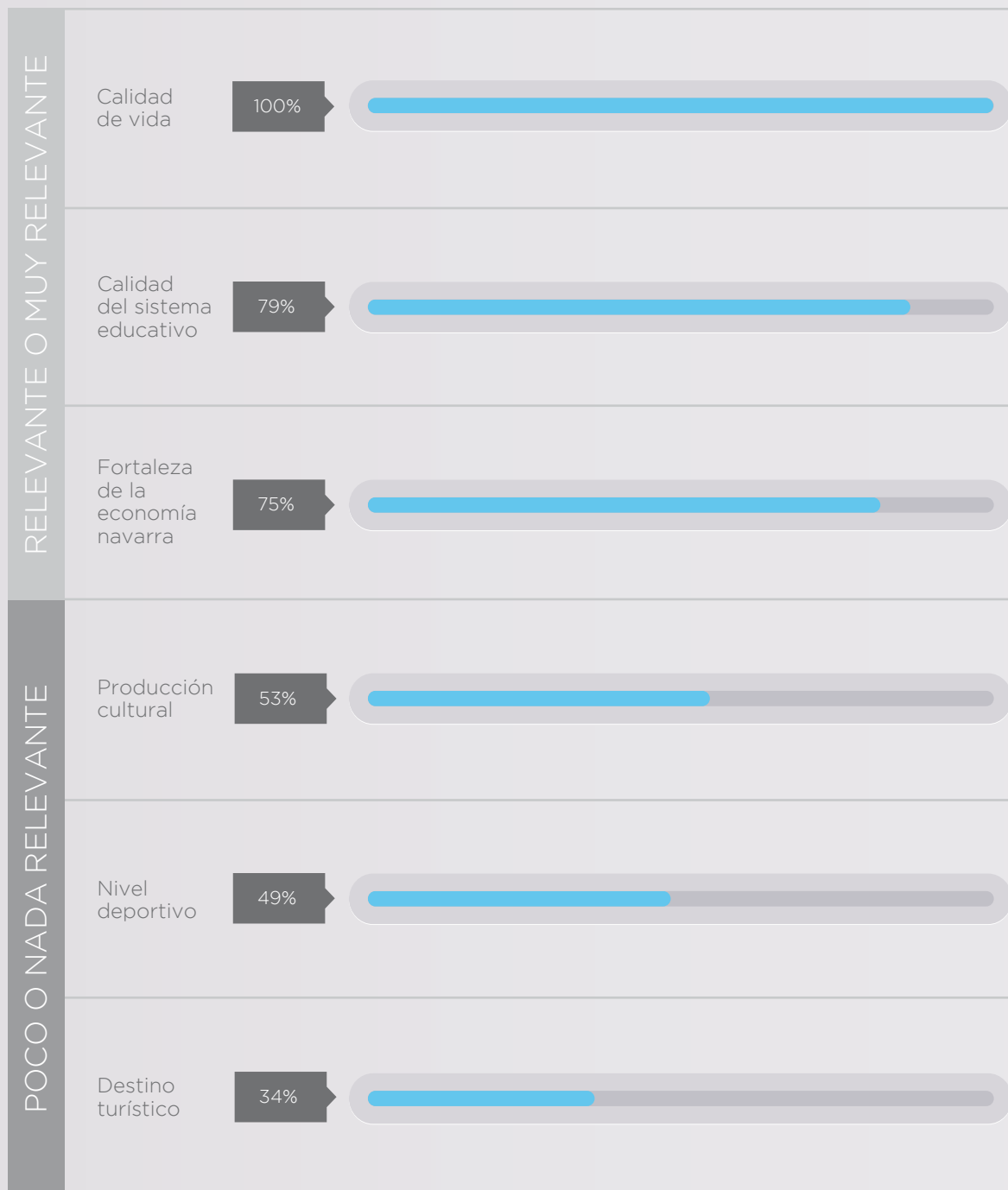
## CLAVES

Pudiéramos definir nuestra identidad, como personas amantes de su tierra, tradicionales y trabajadoras. Poco dados a la alegría y cerrados.

# MARCA NAVARRA

*Calidad de vida, sistema educativo de calidad y fortaleza económica principales activos de la Marca Navarra en el Exterior.*

**PREGUNTA:** Nos gustaría que nos puntuase del 1 (muy poco relevante) al 5 (muy relevante) la proyección en el exterior que tiene Navarra.



# MARCA NAVARRA

Una marca no es otra cosa que un rasgo distintivo que te señala de otros. Por ello, en un mundo totalmente globalizado, y en muchos sentidos homogéneo, la marca de un país toma cada vez más importancia como elemento diferenciador y señero. La gestión de marca, de modo integral, se ha convertido en uno de los retos de muchos gobiernos; no sólo nacionales sino también locales. La construcción social de una “marca de país” va más allá de una estrategia de posicionamiento competitivo de orden económico, es un constructo imaginario compartido. Donde residen elementos esenciales como valores, idiosincrasia, identidad o fortalezas. La creación de una marca no sólo se erige como un elemento competitivo generador de atracción en el exterior, respecto a inversiones económicas, turismo, etc., sino también como generador de un sentido de pertenencia, promoviendo una identidad colectiva e inclusiva. Por todo ello, hemos tratado de aproximarnos a esta cuestión y hemos preguntado sobre qué nos proyecta, que nos distingue en el exterior.

La proyección que Navarra da al exterior está basada en nuestra calidad de vida, nuestro sistema educativo y nuestra fortaleza económica. Más moderada es nuestra relevancia exterior en nivel tecnológico y atracción de inversión.

Esta proyección de fortaleza económica y de calidad de vida viene refrendada por las estadísticas. La oficina estadística de la Unión Europea, Eurostat, que mide el PIB per cápita regional, sitúa a Navarra entre las regiones más ricas de la Europa en base al PIB per cápita que supone un 126% de la media comunitaria. Además referencias estadísticas tan consolidadas como el Índice Gini o el Human Development Index de la OCDE, sitúan a Navarra como una de las regiones con más alta calidad de vida a nivel mundial. El propio ICEX como ente público para atraer inversiones así nos describe.<sup>6</sup>

En cuanto a la Calidad del Sistema Educativo, informes tan relevantes como el Ranking de Excelencia Educativa,<sup>7</sup> que compara las políticas educativas por Comunidades Autónomas en España de forma periódica, evaluando 50 indicadores clave extraídos de las fuentes oficiales del Ministerio de Educación, del INE y de Eurostat, sitúa a Navarra junto al País Vasco como regiones con la mejor calidad de sus sistema Educativo.

Por lo tanto, cabe decir que no es mala marca el que Navarra pueda venderse ligada a Calidad de Vida, Desarrollo Económico y Educación. Sobre todo, en este último aspecto. Dado que en una economía emergente basada en el conocimiento, el valor de la educación es una clara ventaja competitiva.

Los aspectos menos relevantes significados por los Informantes Clave son los relacionados con la producción cultural la proyección a nivel deportivo o relevancia turística. El déficit turístico es algo que desde las políticas públicas han intentado reducir durante muchos años, sin éxito contrastable.

## CLAVES

La marca Navarra va asociada a calidad de vida, educativa y desarrollo económico. Son intangibles que nos distinguen de otras regiones y nos proyectan al exterior. Por ello, hay que salvaguardar.

Tenemos un largo en recorrido a la hora de potenciar nuestro valor turístico.

# ECONOMÍA NAVARRA.

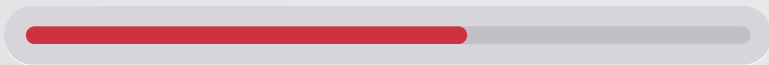
## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

### *Deslocalización y falta de diversificación*

**PREGUNTA:** A continuación, le vamos a describir una serie de riesgos posibles para Navarra. Si es tan amable, marque del 1 al 5. Siendo 1, ningún riesgo y 5 alto riesgo.

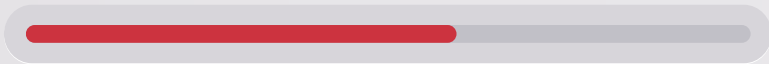
Deslocalización  
empresas

63%



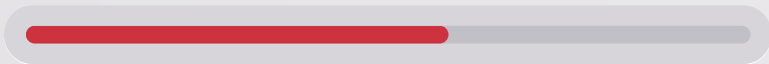
Falta de  
diversificación  
empresarial

60%



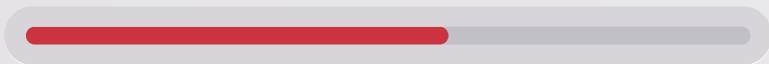
Perdida de  
competitividad  
de las empresas

57%



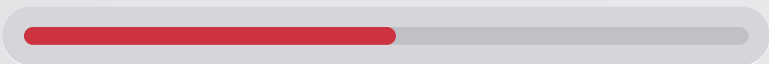
Inadecuada  
respuesta de  
la Administración  
Pública a las  
necesidades  
empresariales

57%



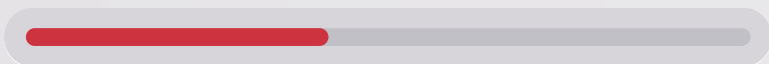
Falta de credito  
a las empresas

50%



Escaso espíritu  
emprendedor  
y vocación de  
apertura al  
exterior

41%



# ECONOMÍA NAVARRA.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Como hemos descrito, el colectivo de personas que han contestado el cuestionario es muy cualificado en términos profesionales. Por ello, su opinión identificando los riesgos y las oportunidades de orden económico, que puede presentar nuestra comunidad tiene un alto valor. Suponen un observatorio privilegiado. Los mayores riesgos a los que se enfrenta la economía Navarra son los vinculados a la deslocalización empresarial y a la falta de diversificación empresarial.

El riesgo de deslocalización industrial no es un riesgo propio de Navarra, sino más bien de la economía europea y que nos afecta especialmente por nuestro fuerte componente industrial. En los informes de PwC titulados “Consenso Económico”<sup>8</sup>, a partir de un panel

de expertos y empresarios, el 77,3% de los encuestados situaban que el riesgo de deslocalización de empresas en España es “alto” o “muy alto” en sintonía con los datos arrojados en nuestro panel.

La falta de diversificación empresarial es el segundo riesgo que apunta el Panel. Esta falta de diversificación viene dada de la fortaleza del sector de la automoción en Navarra, donde este sector llega a representar una cuarta parte del PIB industrial, que a su vez representa el 25% del PIB regional.

Otros riesgos como la falta de espíritu emprendedor y de financiación o de respuesta poco eficaz de la Administración Pública hacia las empresas también deben ser tenidas en cuenta.



# ECONOMÍA NAVARRA.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

*Capital Humano y peso de las exportaciones y el tejido industrial en el PIB principales fortalezas de la economía Navarra.*

**PREGUNTA:** De la siguiente relación, marque las fortalezas y oportunidades que cree que tiene la economía navarra.

Capital Humano

78%



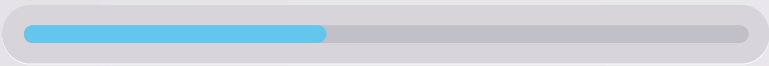
Peso de las exportaciones y el tejido industrial en el PIB

77%



Infraestructuras

41%



Diálogo Social

32%



Centros de I + D

23%



Cohesión Social

20%



# ECONOMÍA NAVARRA.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Dos son las grandes fortalezas que destacan los Panelistas sobre la economía Navarra: El Capital Humano y el peso de las exportaciones y el tejido industrial en el PIB.

La alta capacitación del Capital Humano es refrendada por el Instituto de Estadística de la Unión Europea, Eurostat, que sitúa a la Comunidad Foral en el puesto 19 de las 271 con más personas altamente cualificado en ciencia y tecnología. Además en Navarra se dan las mayores tasas de éxito escolar de España, por encima de la media europea y un 60% de la población tiene estudios de bachillerato y/o universitarios.

Por otra parte, Navarra es la quinta comunidad española con más peso industrial en el PIB, con un 25%, casi 13 puntos por encima de la media Española. Gran parte de esas empresas industriales se caracterizan por su capacidad exportadora. Más del 40% del PIB

Navarra viene dado por las exportaciones, situándose cómo la Comunidad con un porcentaje más alto de exportaciones respecto a su PIB de toda España. Analizando las exportaciones per cápita también es la región que más exporta con 11.400 euros per cápita, seguida de País vasco con casi 10.000 euros per cápita y Cataluña con 7.700 euros per cápita.

A otro nivel, el Diálogo Social también es posicionado como fortaleza económica.

La fortaleza de nuestro centros de I+D es mencionada pero en penúltimo lugar. Un estudio presentado en el año 2014 por el EAE Business School denominado “La Inversión en I+D+i en España”<sup>9</sup> nos sitúa en un nivel muy alto en referencia con otras Comunidades Autónomas pero muy lejos de los países punteros en Europa, como Finlandia, Suecia y Dinamarca.

## CLAVES

Navarra es una economía muy abierta al exterior e industrializada. Por ello, nuestros riesgos económicos provienen de la posible deslocalización industrial hacia otros espacios. Otro riesgo significativo ante una posible deslocalización es la preponderancia de un sector (automóvil). Todo ello, nos debería llevar a la reflexión de avanzar en un modelo económico que compagine las inversiones extranjeras en Navarra, con el fomento de una economía local proyectada al exterior. En definitiva, una economía abierta pero con protagonismo local, con capacidad de emprendimiento.

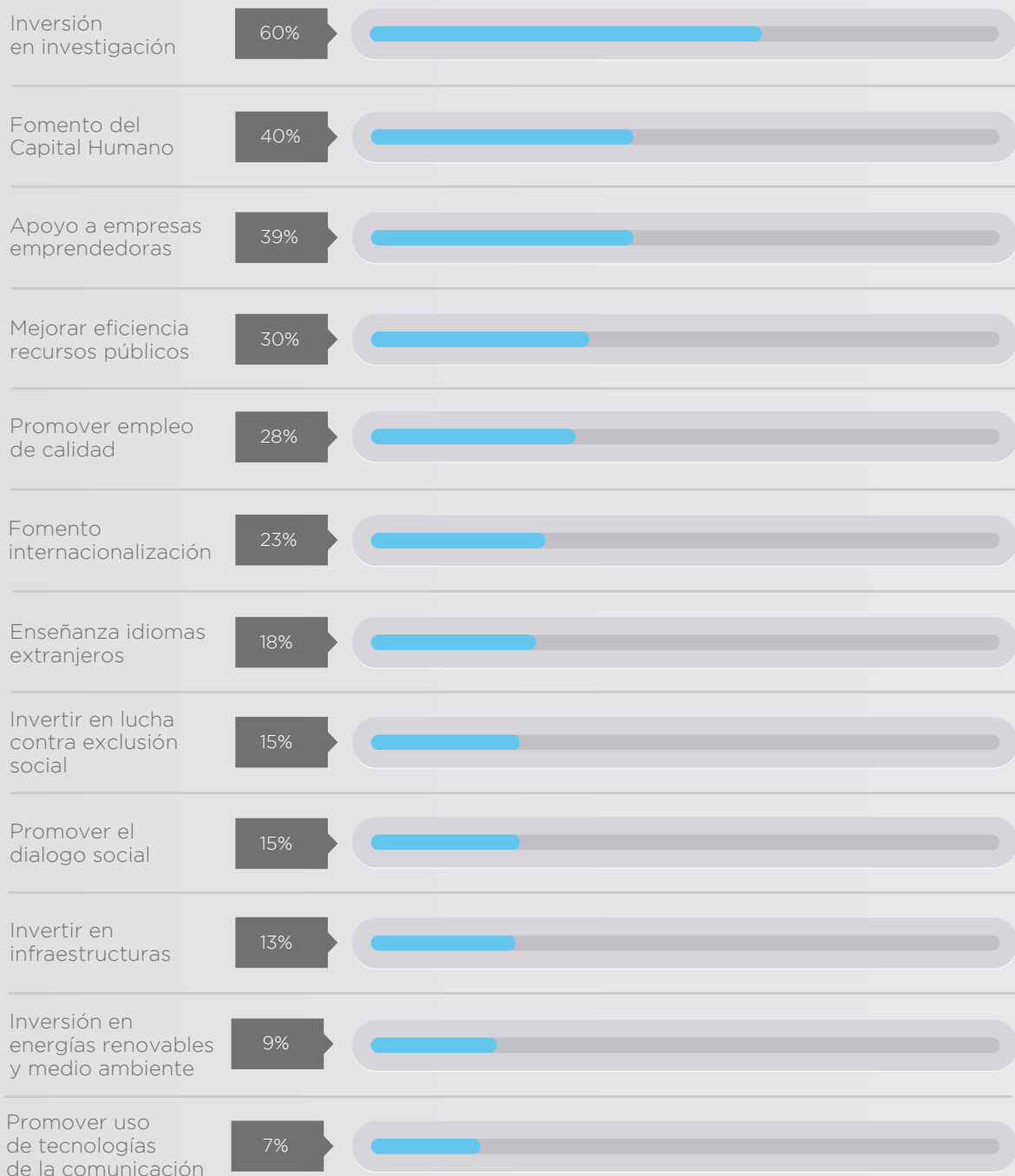
Como fortaleza propia destaca nuestro Capital Humano positiva consecuencia de la calidad de nuestro sistema educativo.

También debemos considerar en estas fortalezas nuestras infraestructuras y el Diálogo Social.

# RECETAS PARA LA PROSPERIDAD

*Inversión en Investigación y fomento del Capital Humano ejes para el desarrollo de la prosperidad de Navarra.*

**PREGUNTA:** ¿Qué medidas considera más importante para conseguir un desarrollo de la prosperidad en Navarra?



# RECETAS PARA LA PROSPERIDAD

Ya el autor del clásico “La riqueza de las naciones”, Adam Smith, sostuvo que la clave de la prosperidad no se encuentra por sí sola en la riqueza física o en sus recursos naturales sino en un contexto propicio, que identificaba, en aquellos tiempos, con la paz, la justicia e “impuestos moderados”. Sobre la prosperidad hemos preguntado a nuestros Panelistas qué medidas de las enunciadas consideran más importantes para conseguir un desarrollo de la prosperidad en Navarra.

El consenso de los informantes claves, en esta cuestión, ha sido el de poner de relieve que las

medidas tendentes a favorecer el conocimiento, investigación, educación, emprendimiento y la calidad del empleo son las más favorables para conseguir nuestra prosperidad como comunidad. En definitiva, nuestro panel de expertos considera que la mejor palanca hacia la prosperidad se halla en el conocimiento. También palancas para la prosperidad son una administración pública eficaz y eficiente. Sin desentender la necesidad de una calidad de empleo y la cohesión social. Pudiéramos decir, que hasta cierto punto, rememoran a Adam Smith en cuanto a paz, justicia; implementado con el conocimiento, propio del signo de nuestros tiempos.



## CLAVES

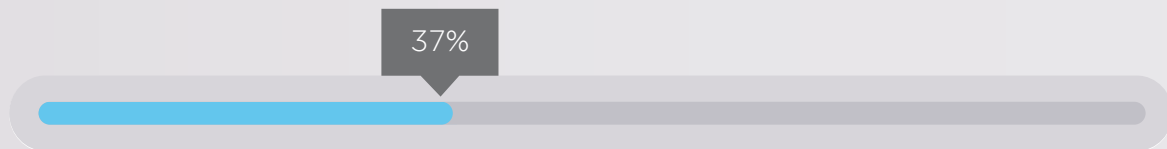
Los informantes cualificados consideran que las medidas que favorecerán la prosperidad para Navarra se encuentran en el conocimiento como valor social y socializante. Pero no olvidan la necesidad de contar con una sociedad cohesionada y una administración pública eficaz.

# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

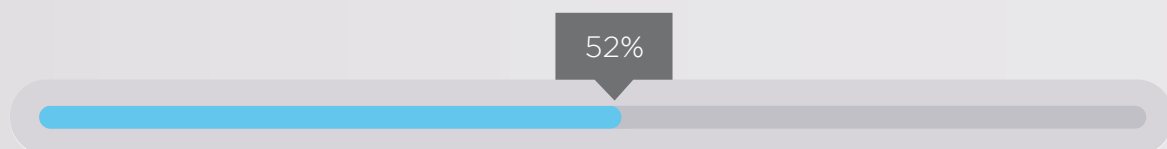
*La carga impositiva en Navarra es superior a la de los países más avanzados*

**PREGUNTA:** En comparación con otros países más avanzados de Europa, ¿piensa Ud. que en Navarra se pagan más, igual o menos impuestos?

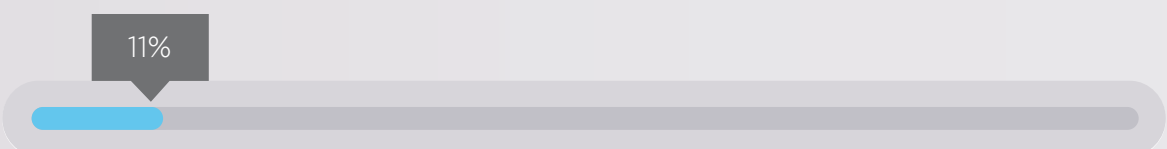
Igual



Menos impuestos

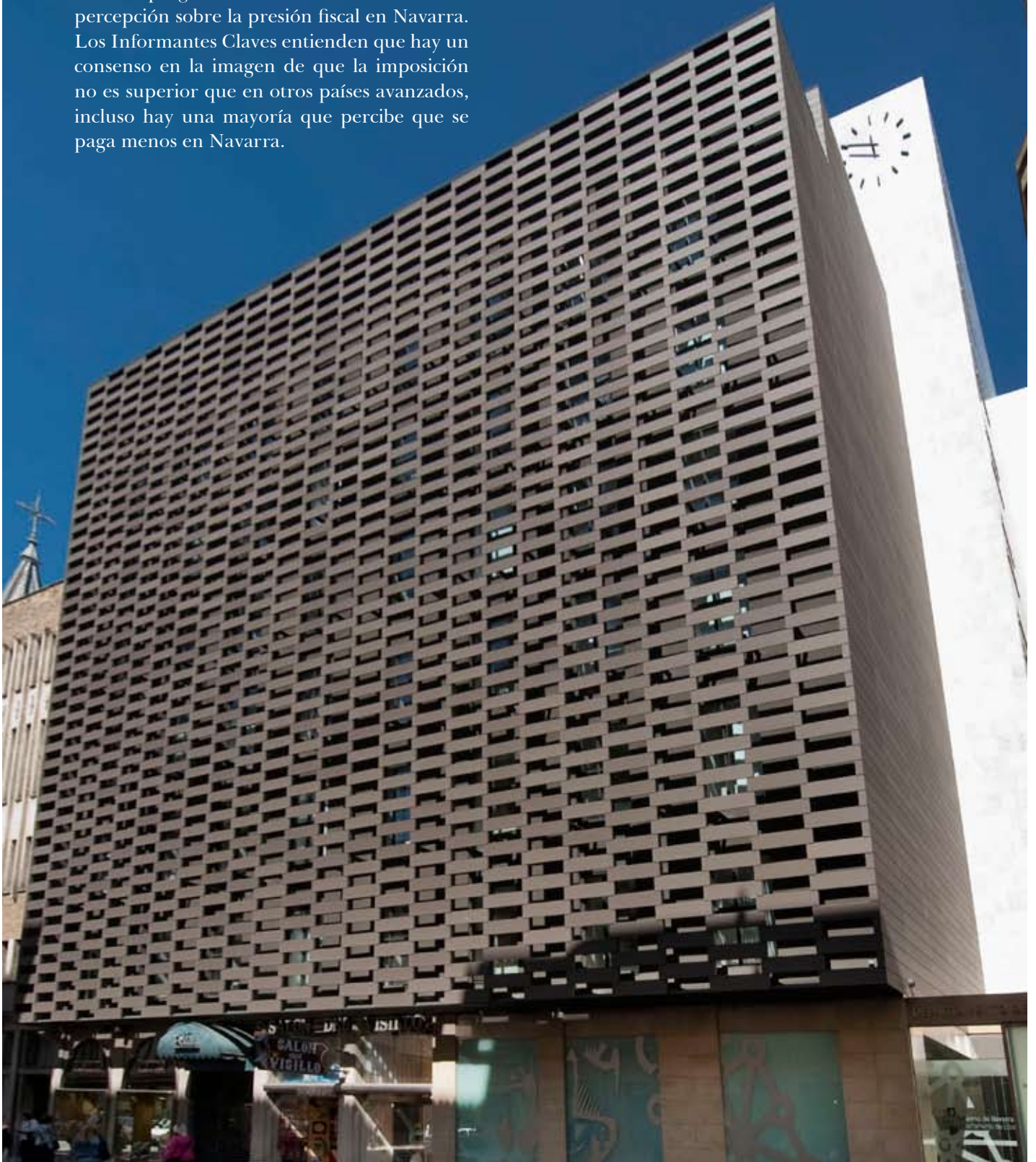


Se pagan más



# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

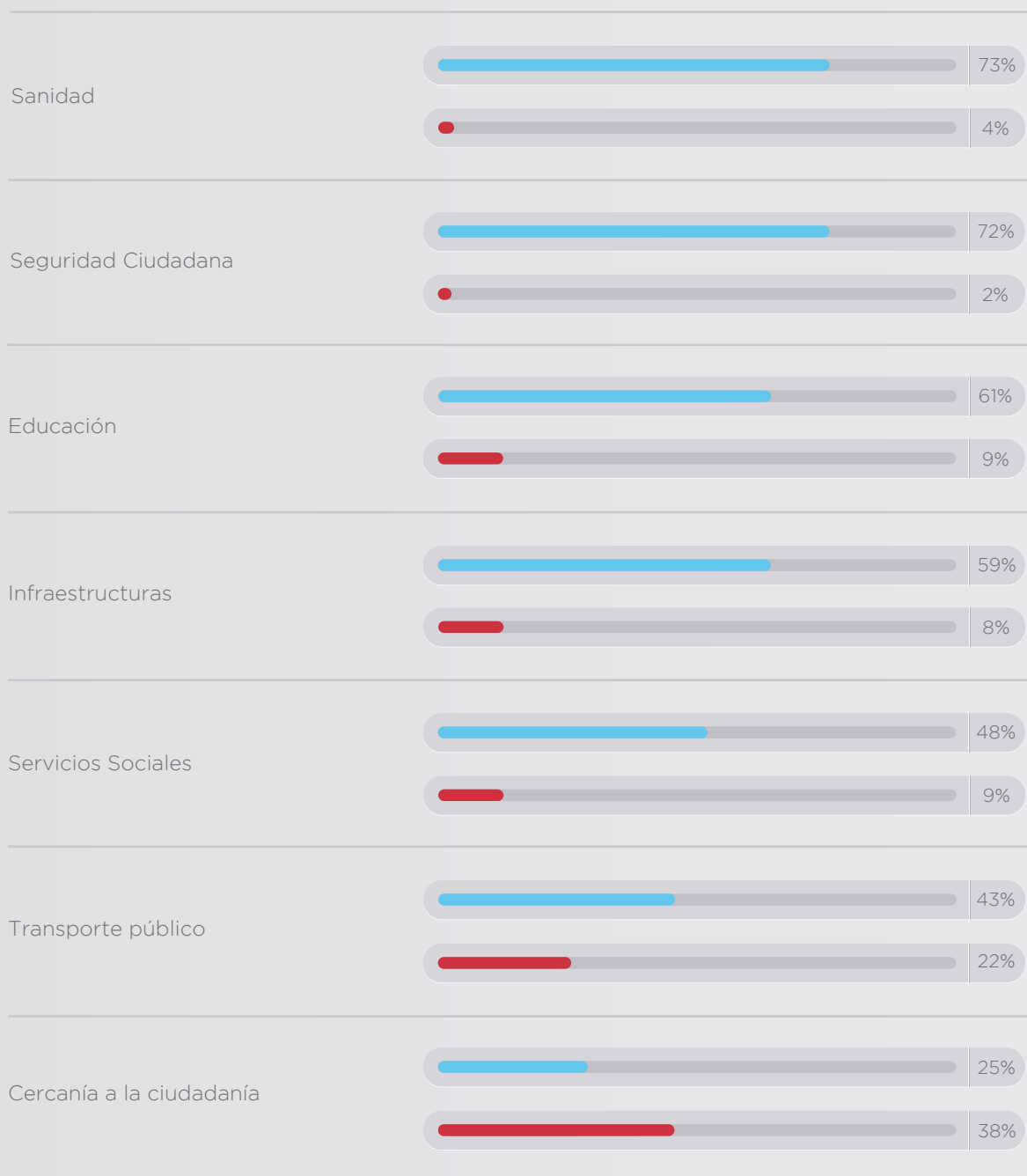
En esta pregunta, estamos hablando de una percepción sobre la presión fiscal en Navarra. Los Informantes Claves entienden que hay un consenso en la imagen de que la imposición no es superior que en otros países avanzados, incluso hay una mayoría que percibe que se paga menos en Navarra.



# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

*Sanidad, Seguridad Ciudadana, educación e infraestructuras servicios públicos mejor valorados*

**PREGUNTA:** De la siguiente relación, nos gustaría que puntuase del 1 (poco satisfactorio) al 5 (muy satisfactorio) el funcionamiento de los siguientes servicios públicos de Navarra.



# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

De los servicios públicos que les hemos mencionado, la Sanidad, Seguridad Ciudadana, Educación e Infraestructuras son los que mayor satisfacción les produce a estos Informantes Cualificados. Estas valoraciones tienen una base objetiva. El sistema Sanitario cuenta con una valoración muy positiva en consonancia con la valoración que anualmente le otorga el Ministerio de Sanidad en el Barómetro Sanitario<sup>10</sup>. También la Tasa de Criminalidad en Navarra históricamente se ha situado por debajo

de la media Española<sup>11</sup>. En cuanto a las infraestructuras buen ejemplo de la fortaleza Navarra son los 53,7 km de autovía construidos por cada 100.000 habitantes frente a la media Europea de 17,8 km.

Donde se visualiza una mayor insatisfacción es en la cercanía a la ciudadanía lo que representa una clara mejora en una sociedad tan próxima como la nuestra.

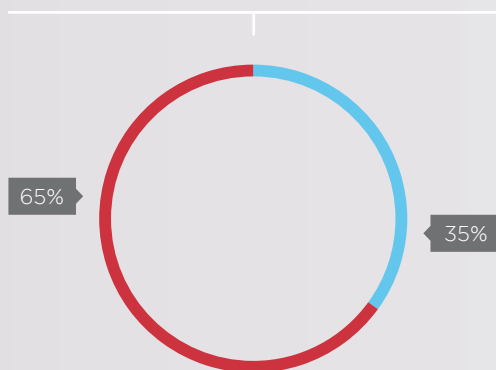


# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

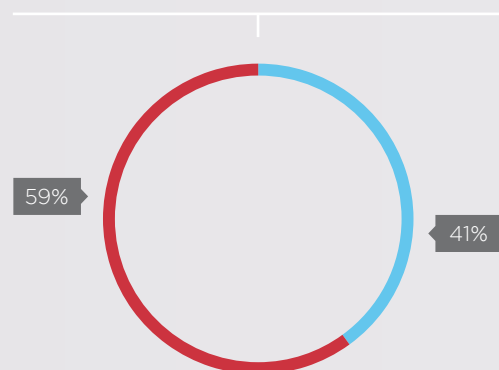
*Transparencia, participación y eficiencia en la Administración Pública Navarra, retos para una nueva cultura de Gobierno*

**PREGUNTA:** De la siguiente afirmaciones, nos gustaría que puntuase del 1 (total des-acuerdo) al 5 (muy de acuerdo) su conformidad con ellas.

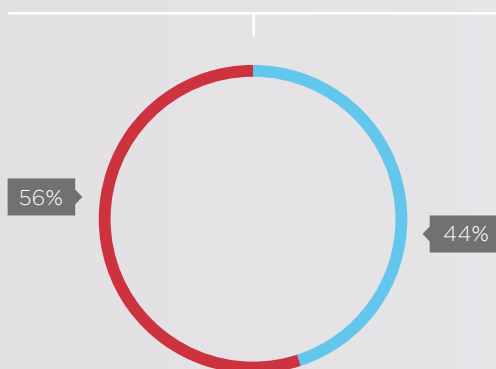
El Gobierno de Navarra favorece el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la conformación de políticas públicas y anima a la Administración a beneficiarse del conocimiento y experiencia de los ciudadanos.



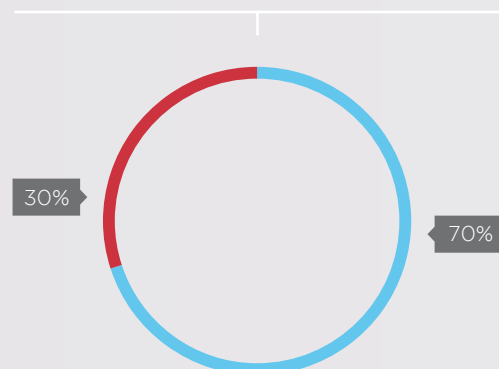
El Gobierno de Navarra gestiona la Ética Pública y fomenta el Civismo



El Gobierno de Navarra es transparente fomenta y promueve la rendición de cuentas de la Administración ante la ciudadanía.



El Gobierno de Navarra gestiona de manera eficaz los impuestos que recauda.



# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

En esta pregunta hay que advertir que cuando nos referimos a Gobierno de Navarra lo hacemos como institución, al margen del color político de quien lo dirija. Los informantes claves nos evidencian que la institución gubernativa debe profundizar en transparencia, rendición de cuentas, ética cívica y participación. Demandas ciudadanas que han emergido con fuerza en estos últimos tiempos. Los gobiernos con mayores niveles de transparencia y participación cuentan con instituciones más fuertes que favorecen el crecimiento económico y la cohesión social. Además esa apuesta por

la transparencia y la participación permiten mejorar la fiscalización de la actividad pública contribuyendo a la eficiencia y eficacia de lo Público.

Merece resaltar el amplio consenso existente en cuanto a la gestión eficaz de los impuestos recaudados. Es un buen indicador de administración eficaz. A tenor de lo expresado por los informantes claves, contamos con una administración pública eficaz pero que debe mejorar en nuevos inputs calidad democrática (ceranía, participación, rendición de cuentas)

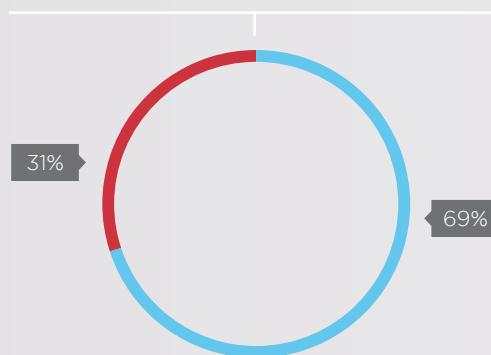


# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

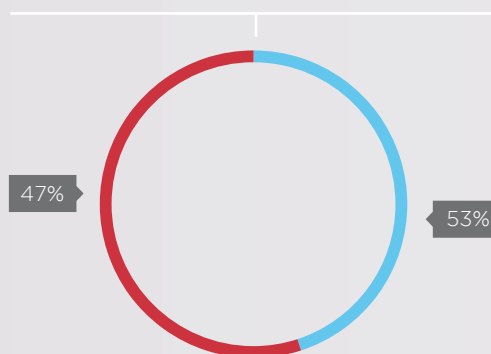
## *La coordinación con Europa, el reto de la Administración Pública Navarra*

**PREGUNTA:** ¿Cree que existe mucha, bastante, poca o ninguna coordinación entre la Administración Autónoma y la Europea? ¿Entre la Administración Central y la Autónoma? ¿Y entre su Administración Autónoma y la Administración Local?

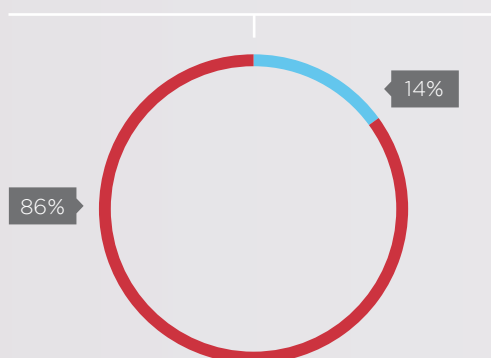
Autonómica-Local



Central-Autonómica



Autonómica-Europea



# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

Uno de los principios de funcionamiento que rige la Administración Pública es el de la coordinación. Los Informantes Clave destacan una buena coordinación entre la administración local y autonómica y también buena, aunque en menor medida, entre la administración central y autonómica.

Mención aparte es la negativa visión que los informantes reflejan sobre la coordinación de la administración autonómica con la europea.

Casi unánime es la visión de que existe poca o ninguna coordinación entre la administración autonómica y europea. Cuestión a reseñar dado que las normas que emanan de las instituciones Europeas cada vez tienen mayor incidencia en la conformación de todas las políticas públicas existiera una apuesta decidida por parte del Gobierno de Navarra para mejorar la coordinación y el trabajo conjunto entre estas administraciones.

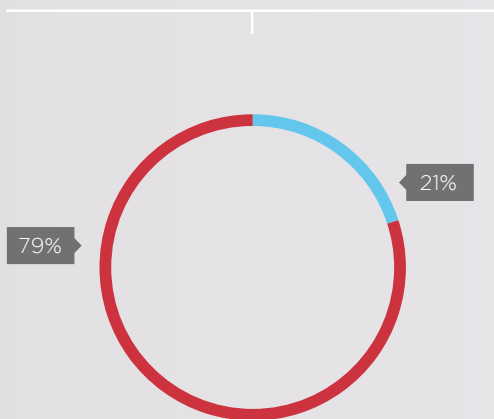


# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

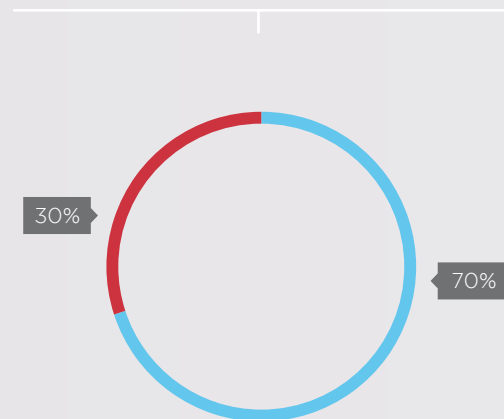
*La Administración Pública Navarra frente a los retos de la modernización técnica y de gestión de Recursos Humanos como eje de adaptación a los cambios*

**PREGUNTA:** Nos puede expresar si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases.

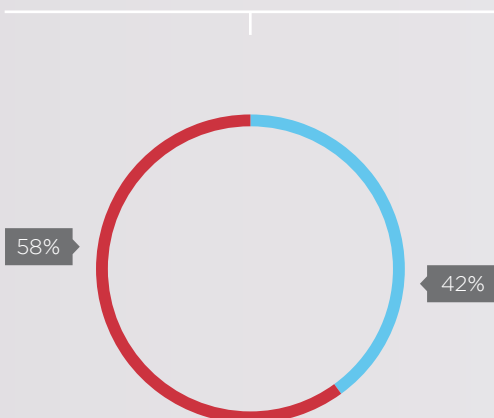
El sector público está más avanzado en tecnología.



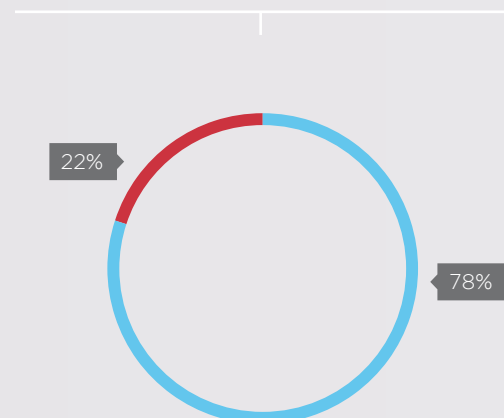
El sector privado gestiona mejor los recursos humanos.



El sector público dedica más recursos a formación empleados.



El sector privado se encuentra mejor preparado para el cambio.



# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NAVARRA

En la siguiente pregunta del cuestionario les planteábamos cuatro cuestiones diferenciales entre el funcionamiento de las administraciones públicas y la empresa privada.

De manera amplia, los informantes han afirmado que la empresa privada está más avanzada tecnológicamente, gestiona mejor los recursos humanos y se encuentra mejor preparada para el cambio que las administraciones públicas. En la cuestión de la dedicación

de recursos a la formación de empleados hay una división de opiniones.

Estas mismas preguntas se realizaron desde el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), a personal directivo de la Administración Pública Navarra en el estudio publicado en los Cuadernos INAP titulado, “Una prospectiva sobre las necesidades formativas en dirección pública de Navarra” arrojando unos resultado muy similares.<sup>12</sup>



# LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO DE NAVARRA

*La mejora de la competitividad económica y la lucha contra el desempleo principales objetivos de la sociedad Navarra*

**PREGUNTA:** ¿Cuáles cree usted que deberían ser los principales objetivos de la sociedad Navarra en los próximos años?

Mejora de la competitividad económica

61%

Lucha contra el desempleo

60%

Lucha contra las desigualdades sociales

41%

Construcción de una sociedad más tolerante

24%

Protección del medio ambiente y la naturaleza

6%

Mejora del capital humano

1%

Coordinación institucional

1%

# LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO DE NAVARRA

Los Informantes Clave establecen claramente tres grandes retos que tiene que abordar la sociedad Navarra en los próximos años: Mejora de la competitividad económica, lucha contra el desempleo y lucha contra las desigualdades sociales.

Si bien es cierto que analizando y comparando los datos de desempleo, competitividad económica y desigualdad social desde lo que parte Navarra, frente a los de otras Comunidades, son favorables, Navarra no ha sido ajena a las graves consecuencias socioeconó-

micas de la crisis y los datos sobre desempleo y desigualdad social han sufrido un fuerte deterioro.

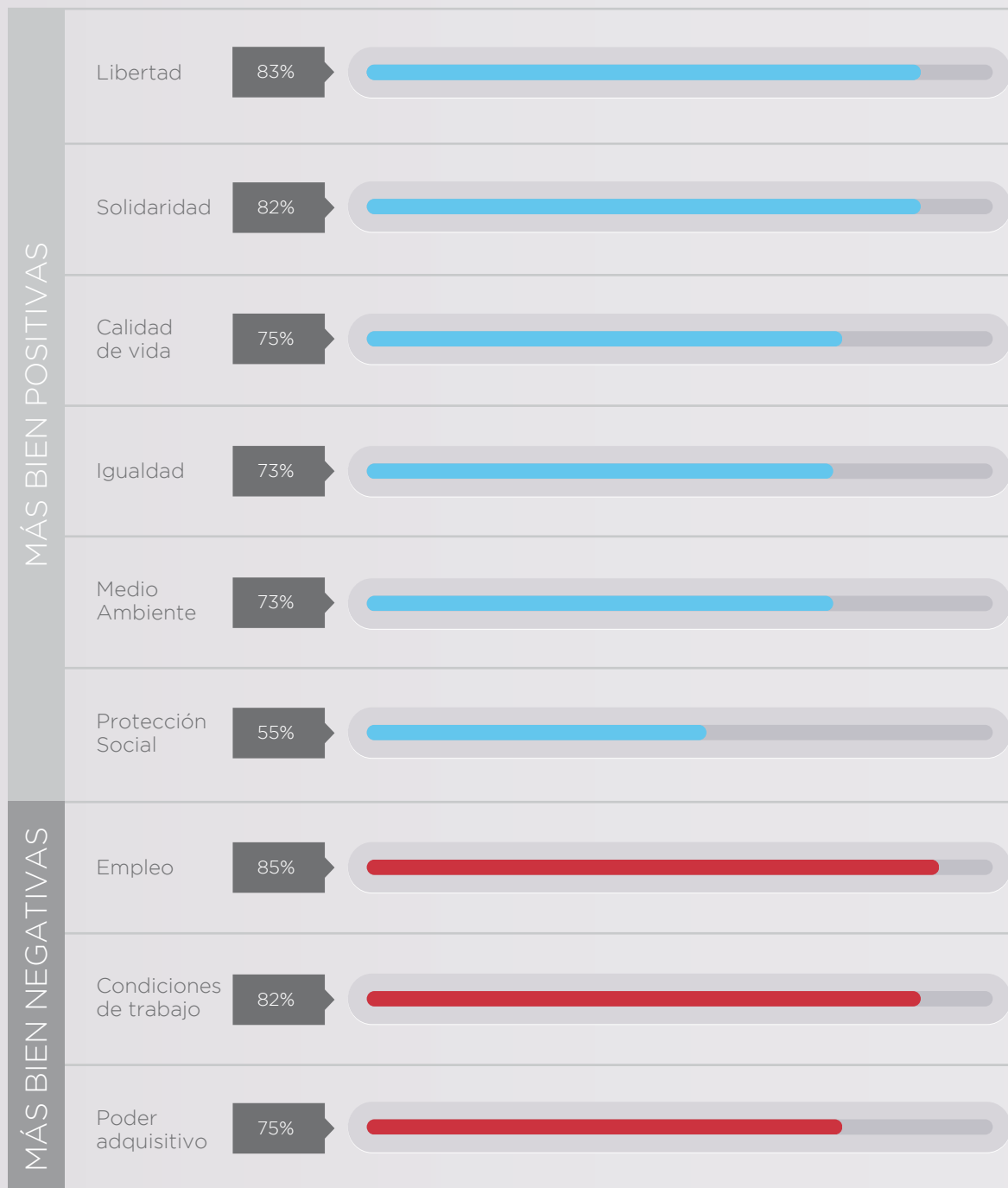
Por otra parte los retos a los que los Informantes Clave apuntan que se enfrenta Navarra se corresponden plenamente a las prioridades que la Estrategia Europa 2020: Desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación, promoción de una economía más competitiva y fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.



# LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO DE NAVARRA

*Empleo y condiciones de trabajo grandes amenazas para las generaciones futuras*

**PREGUNTA:** ¿Cómo valoraría usted la herencia que van a recibir las personas jóvenes navarra en los siguientes aspectos: más bien positiva o más bien negativa?



# LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO DE NAVARRA

En la siguiente pregunta hemos querido inferir en la opinión de los Informantes Clave sobre la herencia que van a recibir las próximas generaciones. Hay un consenso muy alto sobre una herencia positiva para las generaciones futuras entorno a una sociedad más libre, más solidaria, más igualitaria entre hombres

y mujeres, medioambientalmente sostenible y con una buena calidad de vida.

Sin embargo más pesimistas se manifiestan los informantes clave sobre el trabajo, las condiciones de empleo y poder adquisitivo que heredaran las generaciones futuras.



# LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO DE NAVARRA


*Envejecimiento de la población y el crecimiento del empleo precario grandes retos de la Sociedad Navarra*

**PREGUNTA:** ¿Cuáles son, a su juicio, los principales retos a los que se va a enfrentar Navarra en los próximos 5 años?

Envejecimiento poblacional 73%



Crecimiento del empleo precario 56%



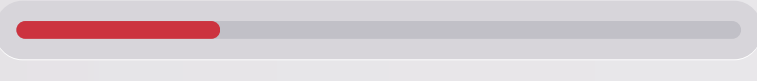
Falta de liderazgo 49%




Aumento de las desigualdades 35%




Crecimiento económico sin creación de empleo 28%



Debilidad calidad democrática 20%



El peso de la salud en la economía 9%



# LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO DE NAVARRA

Por último, los Informantes Clave han identificado los retos a los que a su juicio se enfrenta Navarra en los próximos cinco años.

Por orden de relevancia y por encima de los demás destacan tres grandes retos: Envejecimiento de la población; empleo precario y falta de liderazgo.

El envejecimiento poblacional no sólo es un reto para Navarra sino uno de los grandes desafíos de la Unión Europea. Estamos en pleno proceso de envejecimiento poblacional que genera retos cruciales para el Modelo de Bienestar Social.

Una de las consecuencias de la crisis económica no solo es el aumento del número de personas paradas sino el deterioro de las condiciones laborales, emergiendo un nuevo modelo social donde la centralidad del trabajo como elemento de inclusión social pierde valor.

Si los dos factores anteriores son objetivos, el liderazgo es un factor intangible. El liderazgo desde una visión cívica se conceptualiza en la capacidad de una persona o personas, institución o instituciones de influir y movilizar, desde una visión integradora y estratégica, capaz de avanzar hacia la consecución de unos objetivos socialmente útiles.

## CLAVES

Los grandes retos del que nos advierten nuestros informantes claves se sitúan en la lucha contra el desempleo y la desigualdad sin perder competitividad.

Ponen la mirada, con preocupación, en el modelo laboral de precariedad y en el envejecimiento de la población. Con una especial preocupación en las desigualdades sociales fruto del advenimiento de un nuevo modelo social. Son optimistas ante una próxima sociedad más libre, más solidaria, más igualitaria en derechos cívicos pero no esconden los problemas de fractura social y envejecimiento que pueden darse.

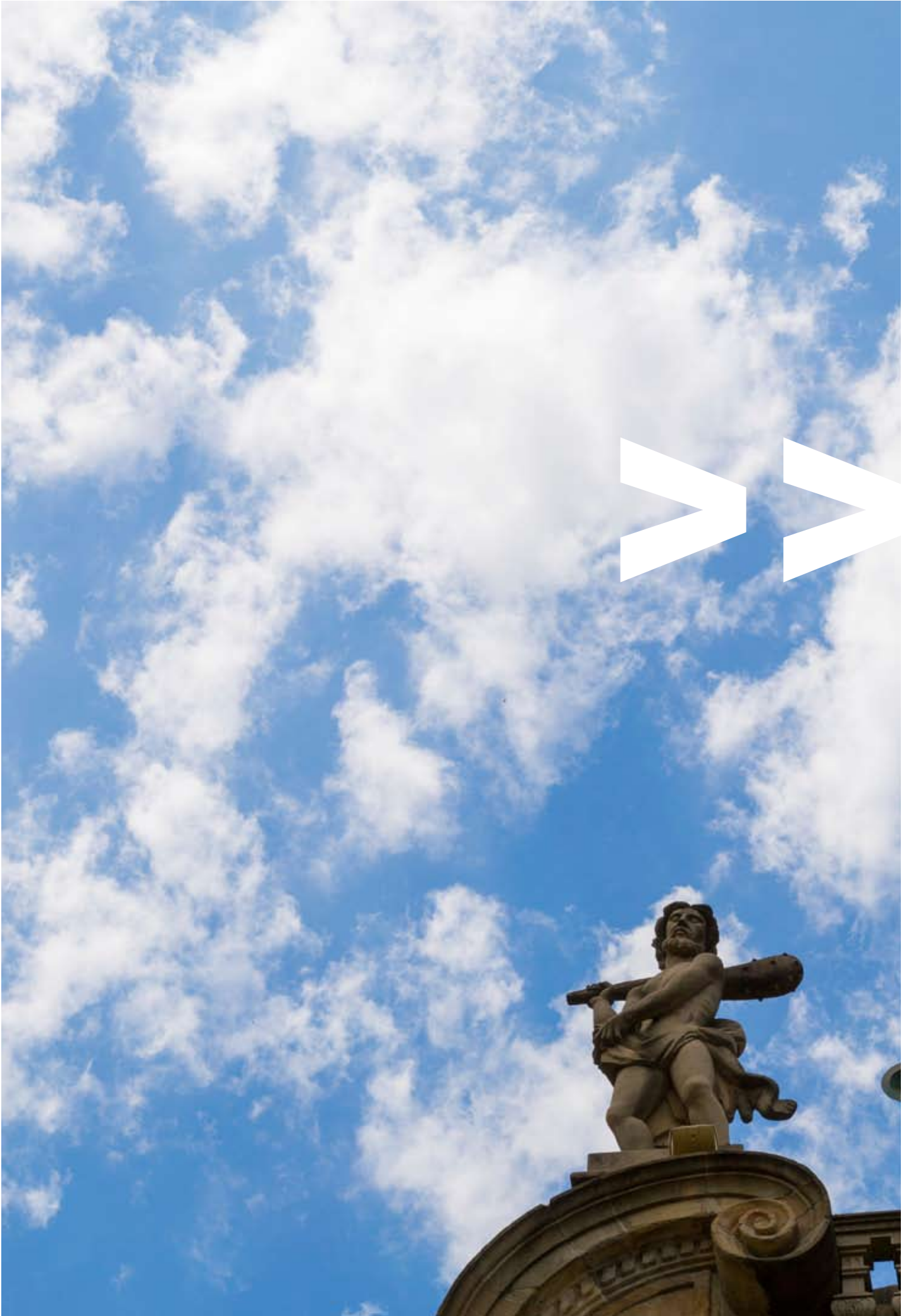
Por otra parte, el liderazgo colectivo es uno de los deberes de nuestra actual sociedad.

## ANÁLISIS

# DAFO

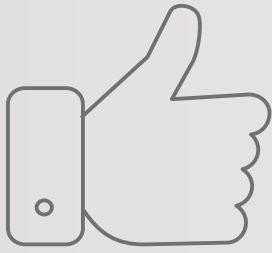
Finalmente, hemos usado la técnica DAFO para tener una imagen de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que según los Informantes Claves, presenta Navarra.

La propuesta a los informantes era abierta; es decir que expresan con sus propias palabras los factores citados. Ello, ha supuesto que posteriormente debemos agrupar en similares conceptos las diferentes reflexiones.



# FORTALEZAS





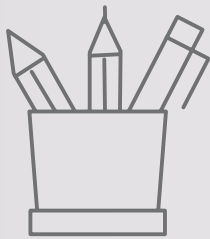
Calidad de vida



Infraestructuras



Alto grado de desarrollo económico



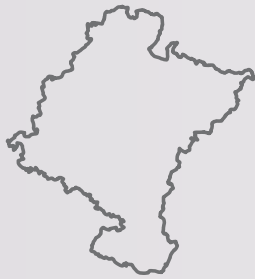
Alto nivel educativo



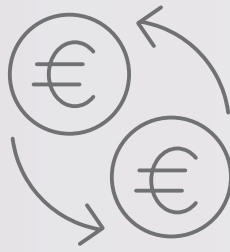
Cultura del trabajo



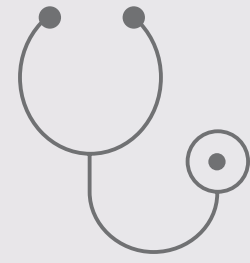
Cohesión Social



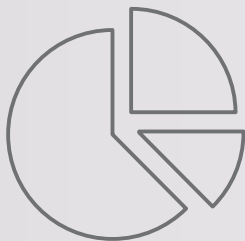
Regimen Foral



Convenio Económico



Calidad Servicios Sociales



Peso del tejido industrial en el PIB



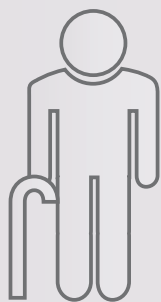
Capital Humano



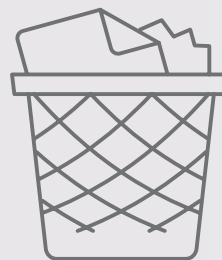
Diálogo Social

# DEBILIDADES





Envejecimiento poblacional



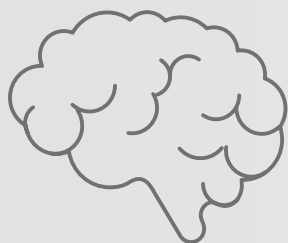
Escaso espíritu emprendedor



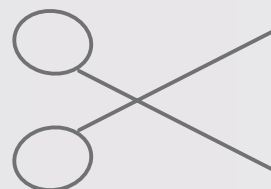
Pequeño tamaño de Navarra



Autocomplacencia



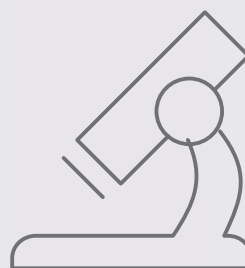
Falta de cooperación Universidad-Empresa



Aumento de las desigualdades sociales

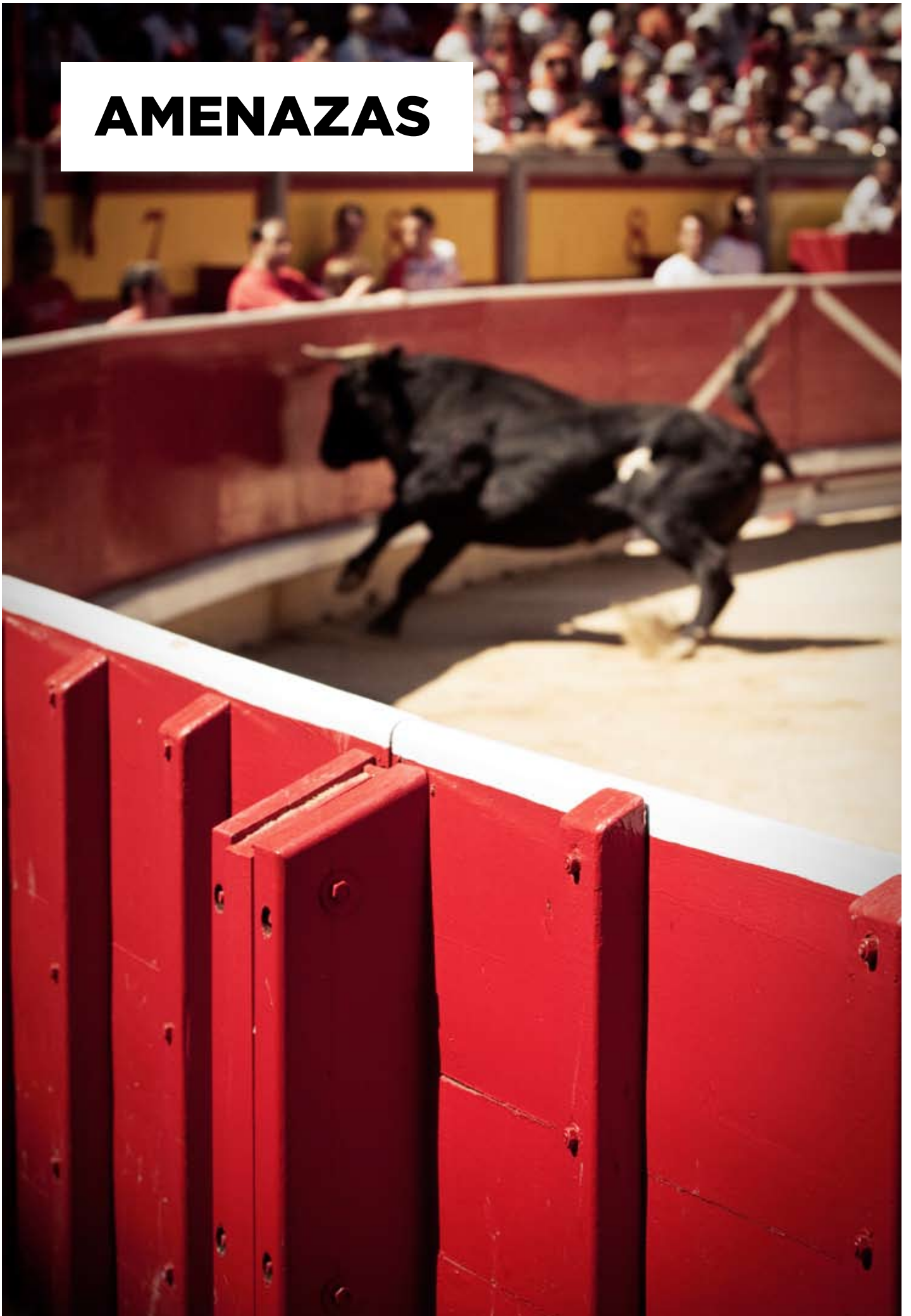


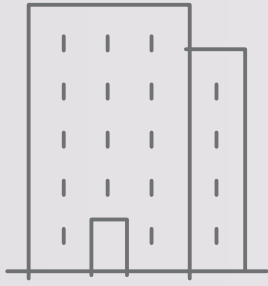
Falta de diversificación industrial



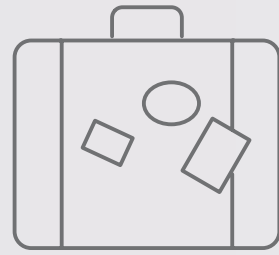
Falta de apoyo a la investigación

# AMENAZAS

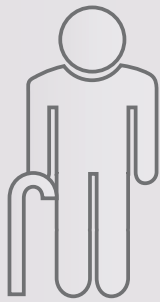




Deslocalización  
empresas



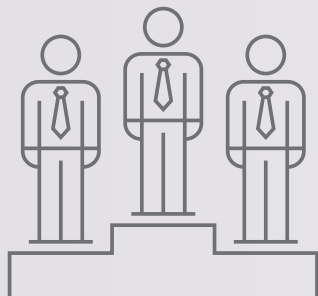
Perdida de Capital  
Humano



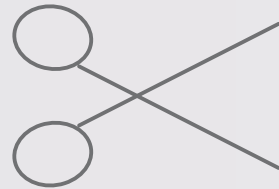
Envejecimiento  
poblacional



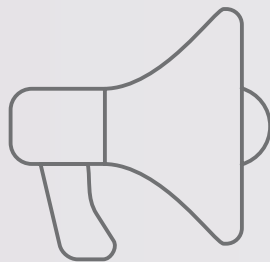
Autocomplacencia



Competencia  
de otras regiones

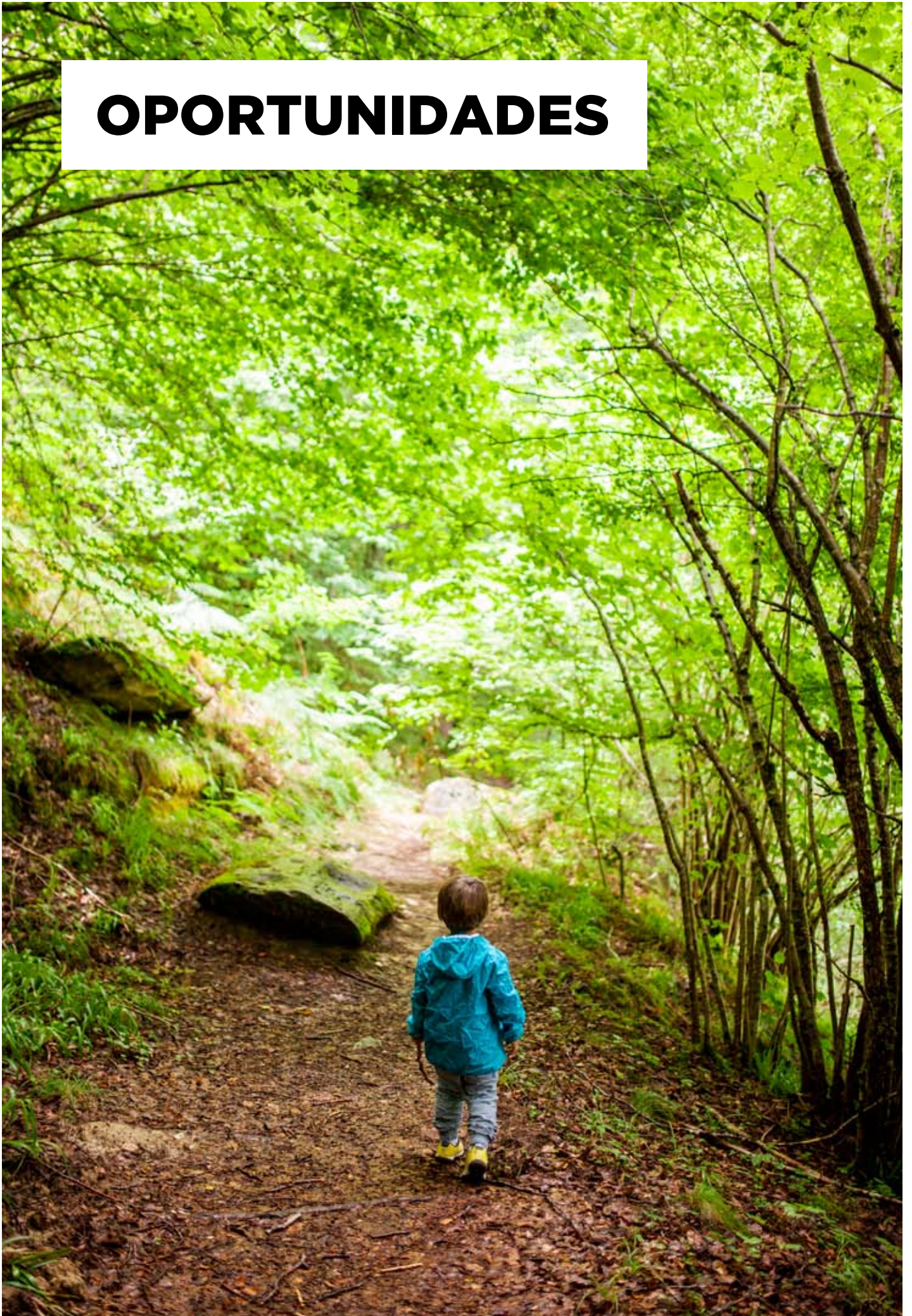


Aumento de las  
desigualdades



Inestabilidad política

# OPORTUNIDADES

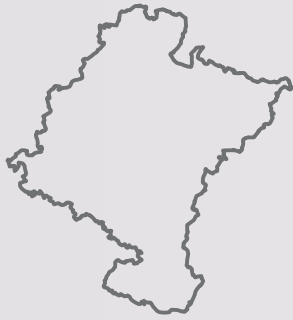




Internacionalización  
economía



Nuevo ciclo  
económico



Autogobierno  
y autonomía fiscal



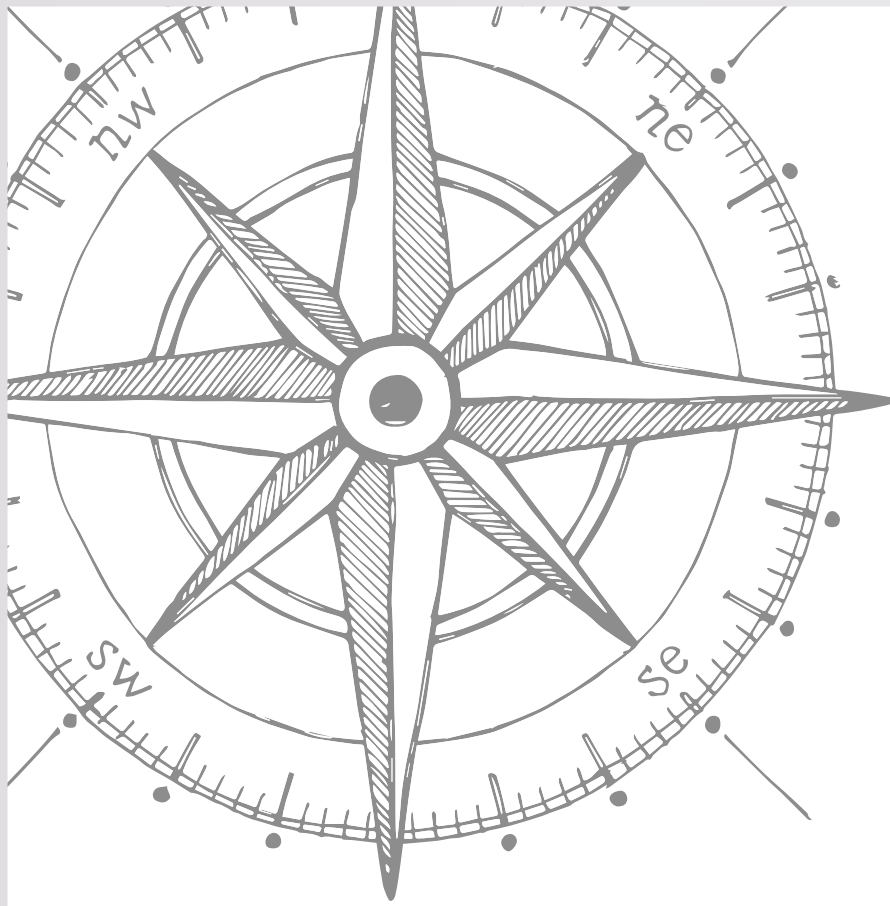
Potencialidad de los  
sectores económicos  
vinculados a la salud,  
servicios sociales,  
energías renovables,  
agroalimentaria y  
turismo.



Buena imagen  
exterior de Navarra



Alto nivel formativo  
del Capital Humano

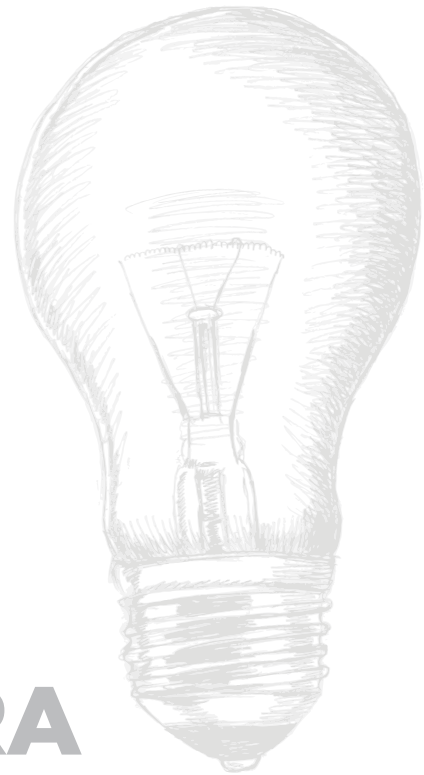


A MODO  
DE CONCLUSIÓN.

A photograph showing the silhouettes of several people walking away from the camera on a paved street. The ground is made of large, light-colored rectangular tiles. Long, dark shadows are cast on the pavement, indicating low sunlight. The overall mood is quiet and contemplative.

# **UN RELATO SOBRE NAVARRA**

# A MODO DE CONCLUSIÓN. **UN RELATO SOBRE NAVARRA**



La narrativa colectiva es un recurso intelectual que nos permite percibir, describir, imaginar, e identificar a una comunidad social; en este caso, Navarra. Mediante la lógica narrativa nos aproximamos a la realidad social. Poner el discurso narrativo en común es un itinerario útil para abordar retos; a la vez que sirve para unir personas. En demasiadas ocasiones, a la hora de hablar sobre nuestra comunidad, sobre nuestro colectivo, se ha recurrido a la épica o la leyenda. Se echa de menos un relato cotidiano y cercano de nosotros mismos.

En este trabajo, a través de este primer Panel, hemos querido avanzar en el discurso narrativo. Hemos pretendido tejer un relato de y para la ciudadanía navarra. Un relato que no pretende ser único, ni exhaustivo. Pero sí un relato que nos aproxime a nuestro propio entorno en el que habitamos como ciudadanos/as.

Los Informantes Claves que han cooperado con el Panel de Tendencias de Navarra de Co.Ciudadana nos han mostrado algunos de los rasgos principales de nuestra sociedad, de nuestro “pequeño país”. El valor de lo expuesto no se encuentra en el descubrimiento de grandes y novedosos hechos sociales. El valor de la información proporcionada está en la

coherencia y articulación de ese conocimiento. De lo informado por el panel de informantes cualificados podemos extraer las siguientes claves sobre Navarra.

Somos una sociedad muy desarrollada económicamente, democrática, poco xenófoba, con una alta percepción de igualdad de género, que irá a más. Así definen los informantes cualificados a la sociedad navarra. Sin embargo, nos advierten de la necesidad de aumentar nuestros niveles de tolerancia social. Otro reto que nos sitúan es el de hacer de Navarra una sociedad más participativa ciudadanamente. Más implicada en el Bien Común. También nos advierten sobre el conflicto social; es algo que debemos estar vigilantes porque afirman puede ir creciendo.

Nos avisan de la necesidad fomentar el emprendimiento. Es preciso potenciar la actitud emprendedora. De tal modo, que tengamos una comunidad que lidere procesos, que innove, que afronte el futuro de manera decidida. En esta tesitura, echan en falta el liderazgo colectivo para emprender nuevos retos.

Ven a Navarra como socialmente conservadora y religiosa. Son dos factores significativos en la



caracterización de nuestra sociedad. Aunque estiman que estos rasgos irán perdiendo valor en los próximos años.

Expresan que amigos y familia son los dos hechos sociales que más importancia les damos los navarros. Elementos básicos de pertenencia, de grupo social. Algo que se deberá tener muy en cuenta a la hora de aplicar y divulgar determinadas políticas públicas, dado que éstas son nuestras principales referencias sociales.

Entienden que la política está relegada en importancia social. Este hecho puede formar parte del momento actual de impugnación ciudadana hacia lo político. No obstante, si a esta variable sumamos la consideración de sociedad poco participativa nos encontramos con la necesidad de fomentar la ciudadanía activa, como ejercicio de derecho y de deber con lo común.

Los informantes cualificados casi igualan, en importancia, el trabajo y el tiempo libre. Muestra de una sociedad postmoderna donde el trabajo ya no es hegemónico, no es el Sol del sistema. En estos momentos, el tiempo libre, la familia, los amigos, ocupan referencias muy significativas. La escasez y la pérdida de la calidad hacen que el valor social del trabajo se desplace. Provocando anomias sociales dado que el trabajo todavía es preciso como provisión de recursos y como forma de ingreso social.

Definen nuestra identidad navarra como la de personas amantes de su tierra, tradicionales y pocos dados a la alegría; más bien cerrados.

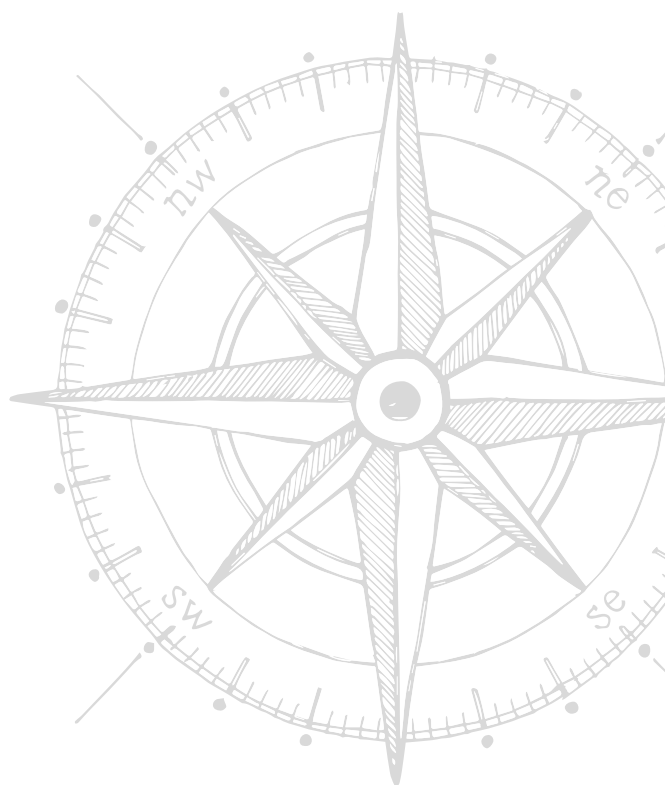
La “Marca Navarra” la asocian a la calidad de vida, a la educación y al desarrollo económico. Son intangibles que nos distinguen de otras regiones y nos proyectan al exterior. Es significativo, que unan Navarra a Educación. Lo que nos sitúa en una buena posición de ventaja competitiva ante la emergente economía del conocimiento.

En el orden económico, nos describen una Navarra muy abierta al exterior e industrializada. Dicen que nuestros riesgos económicos provienen de la posible deslocalización indus-

trial hacia otros espacios que se multiplica por la preponderancia de un sector (automóvil). Todo ello, nos debiera llevar a la reflexión de avanzar en un modelo económico que compagine las inversiones extranjeras en Navarra, con el fomento de una economía local proyectada al exterior. Una economía abierta pero con protagonismo local, con capacidad de emprendimiento.



La “Marca Navarra” la asocian a la calidad de vida, a la educación y al desarrollo económico. Son intangibles que nos distinguen de otras regiones y nos proyectan al exterior.





Como fortaleza propia, destacan nuestro capital humano; positiva consecuencia de la calidad de nuestro sistema educativo que ya hemos significado. También en el capítulo de las fortalezas económicas ponen foco a nuestras infraestructuras y al Diálogo Social.

Los informantes cualificados consideran que las medidas que favorecerán la prosperidad para Navarra se encuentran en el conocimiento como valor social y proceso socializante. Pero no olvidan la necesidad de contar con una sociedad cohesionada y una administración pública eficaz.

Nos expresan que contamos con una administración pública eficaz en cuanto a la gestión de nuestros impuestos. Unos impuestos que no consideran elevados en relación con Europa. Se muestran especialmente satisfechos con nuestra Sanidad, Seguridad Ciudadana, Educación e Infraestructuras. Es significativo que no se muestren tan satisfechos en Servicios Sociales y Transporte. Sobre el primer aspecto, el aumento de la pobreza puede estar vinculado a esa consideración.

Para el terreno de la mejora de la Administración Pública, en opinión de nuestros informantes, queda el fomento de la participación, ética pública, transparencia y la cercanía con la ciudadanía. También resaltan la necesidad de acometer una mayor coordinación con la Administración europea.



---

Sitúan el liderazgo colectivo como uno de los deberes de nuestra actual sociedad. Un liderazgo cuyo significado es asumir la Navarra del futuro.

---

Nos advierten de los grandes retos para Navarra de luchar contra el desempleo y la desigualdad pero sin perder competitividad. También nos advierten de los peligros del nuevo modelo laboral y del envejecimiento de la población. Muestran una especial preocupación por las desigualdades sociales fruto del advenimiento de un nuevo modelo social.

Son optimistas ante una próxima sociedad navarra más libre, más solidaria, más igualitaria en derechos cívicos pero no esconden los problemas de fractura social y envejecimiento que pueden darse.

Finalmente, sitúan el liderazgo colectivo como uno de los deberes de nuestra actual sociedad. Un liderazgo cuyo significado es asumir la Navarra del futuro.





# NOTAS

---

1. <http://www.massobs.org.uk/>

---

2. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6839731/1-21052015-AP-EN.pdf/c3f5f43b-397c-40fd-a0a4-7e68e3bea8cd>

---

3. [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero?bibliotecaDatoId=4064](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero?bibliotecaDatoId=4064)

---

4. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/Informes%20Equipos/Navarra/2014%20Informe%20GEM%20Navarra.pdf>

---

5. [http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Boletines/01/BDO\\_1\\_estereotipos.html](http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Boletines/01/BDO_1_estereotipos.html)

---

6. <http://www.investinspain.org/invest/es/regiones/navarra/razones/index.html>

---

7. <http://www.profesionalesetica.org/wp-content/uploads/2015/05/Presentaci%C3%B3n-nacional-2015-Final.pdf>

---

8. <http://www.pwc.es/es/publicaciones/consenso-economico.html>

---

9. Referencia en <http://www.eae.es/news/2014/03/24/la-inversion-en-i-d-i-en-espana-por-habitante-cae-un-7>

---

10. [http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/BarometroSanitario/home\\_BS.htm](http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/BarometroSanitario/home_BS.htm)

---

11. Balances anuales y trimestrales de criminalidad. Ministerio Interior. <http://www.interior.gob.es/prensa/balances-e-informes/2015>

---

12. <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B9E8E2D9-171B-4D84-A49C-706BFFEC569E/311092/INAPcuadernos4.pdf>

---

# ANEXO 1. CUESTIONARIO



# ANEXO 1. CUESTIONARIO

**P1.** En su opinión, diría usted que, actualmente, la sociedad Navarra es muy, bastante, poco o nada:

	Muy	Bastante	Poco	Nada
Democrática				
Desarrollada económicamente				
Conservadora				
Tolerante				
Religiosa				
Conflictiva				
Racista				
Emprendedora				
Participativa				
Igualitaria entre hombres y mujeres				

**P2.** Me gustaría que me puntuará del 1 (poco importante) al 5 (muy importante) la importancia que usted considera que la ciudadanía navarra da a los siguientes aspectos (no la suya, sino la que considera que tiene Navarra).

	1	2	3	4	5
La familia					
Los amigos					
El tiempo libre					
La política					
El trabajo					
La religión					
Las asociaciones, clubs y otras actividades asociativas					
Apego a la tierra					

**P3.** Cree usted que dentro de cinco años la sociedad Navarra será más, igual o menos

	Más	Igual	Menos
Democrática			
Desarrollada económicamente			
Conservadora			
Tolerante			
Religiosa			
Conflictiva			
Racista			
Emprendedora			
Participativa			
Igualitaria entre hombres y mujeres			

**P4.** De los siguientes aspectos, nos gustaría que nos puntuará del 1(muy poco relevante) al 5 (muy relevante) la proyección en el exterior que tiene Navarra.

	1	2	3	4	5
Fortaleza Economía Navarra					
Nivel Tecnológico					
Región atractiva para invertir					
Región que ayuda al desarrollo					
Calidad del sistema educativo					
Producción cultural					
Nivel deportivo					
Como destino turístico					
Calidad de vida					

**P5.** De la siguiente relación, nos gustaría que puntuará del 1 (poco importante) al 5 (muy importante) posibles riesgos o amenazas que usted cree que condicionan las perspectivas a corto plazo de la económica Navarra. Marque con un aspa.

	1	2	3	4	5
Inadecuada respuesta de la Administración Pública a las necesidades empresariales					
Situación internacional					
Pérdida de competitividad de las empresas					
Deslocalización de empresas					
Escaso espíritu emprendedor y vocación de apertura al exterior					
Capital humano no suficientemente formado					
Falta de crédito a las empresas					
Falta de diversificación Empresarial					

**P6.** De la siguiente relación, marque las fortalezas y oportunidades que cree que tiene la economía Navarra. Marque un máximo de tres.

Capital Humano	
Peso del tejido industrial en el PIB	
Dialogo Social	
Peso de las exportaciones en el PIB	
Centros de I+D	
Otros	

**P7.** Pensando en el futuro, de la serie de medidas que le voy a mostrar ¿Cuáles considera más importante para conseguir un desarrollo de la prosperidad en Navarra? (Señalar un máximo de cuatro)

Fomento del capital humano	
Inversión en investigación	
Apoyo a empresas y emprendedores	
Inversión en energías renovables y medio ambiente	
Promover el empleo de calidad	
Promover el uso de las tecnologías de la comunicación	
Invertir en infraestructuras	
Promover el diálogo social	
Invertir en la lucha contra la exclusión social	
Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos públicos	
Fomento internacionalización	

**P8.** En comparación con otros países más avanzados de Europa, ¿piensa Ud. que en Navarra se pagan más, igual o menos impuestos?

Se pagan más	
Igual	
Menos impuestos	

**P9.** De la siguiente relación, nos gustaría que puntuará del 1 (poco satisfactorio) al 5 (muy muy satisfactorio) el funcionamiento de los siguientes servicios públicos de Navarra.

	1	2	3	4	5
Educación					
Sanidad					
Seguridad Ciudadana					
Servicios Sociales					
Transporte público					
Infraestructuras					
Atención Ciudadana					

**P10.** De la siguiente afirmaciones, nos gustaría que puntuará del 1 (total desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo) su conformidad con ellas.

	1	2	3	4	5
El Gobierno de Navarra es transparente fomenta y promueve la rendición de cuentas de la Administración ante la ciudadanía					
El Gobierno de Navarra favorece el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la conformación de políticas públicas y anima a la Administración a beneficiarse del conocimiento y experiencia de los ciudadanos					
El Gobierno de Navarra gestiona de manera eficaz los impuestos que recauda.					
El Gobierno de Navarra gestiona la Ética Pública y fomenta el Civismo					

**P11.** ¿Cree que existe mucha, bastante, poca o ninguna coordinación entre la Administración Autonómica y la Europea? ¿Entre la Administración Central y la Administración Autonómica? ¿Y entre su Administración Autonómica y la Administración Local?

	Autonómica-Europea	Central-Autonómica	Autonómica-Local
Mucha			
Bastante			
Poca			
Ninguna			

**P12.** Nos puede expresar si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases. Marque con un aspa.

	ACUERDO	DESACUERDO
El sector privado se encuentra mejor preparado para el cambio		
El sector público dedica más recursos a formación empleados		
El sector privado gestiona mejor los recursos humanos		
El sector público está más avanzado en tecnología		

**P13.** ¿Cuáles cree usted que deberían ser los principales objetivos de la sociedad Navarra en los próximos años? (Máximo dos respuestas)

Lucha contra el desempleo	
Protección del medio ambiente y la naturaleza	
Construcción de una sociedad más tolerante	
Lucha contra la desigualdades sociales	
Mejora de la competitividad económica	
Otros _____	

**P14.** ¿Cómo valoraría usted la herencia que van a recibir las personas jóvenes navarra en los siguientes aspectos: más bien positiva o más bien negativa?

	Más bien positiva	Más bien negativa
Empleo		
Libertad		
Solidaridad		
Medio ambiente		
Igualdad		
Calidad de vida		
Protección social		
Poder adquisitivo		
Condiciones de trabajo		

**P15.** ¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en Navarra? ¿Y el segundo? ¿Y el tercero?

**P16.** ¿Cuáles son, a su juicio, los principales retos a los que se va a enfrentar Navarra en los próximos 5 años? (Marcar un máximo de tres)

Aumento de las desigualdades	
Envejecimiento poblacional	
Crecimiento económico sin creación de empleo	
Crecimiento del empleo precario	
Falta de liderazgo	
Debilitamiento de la calidad democrática	
El peso de la salud en la economía	
Otros	

**Por último:**

La estrategia DAFO tiene una tradición de más de sesenta años; se utiliza habitualmente para conocer la posición competitiva, en este caso de Navarra. El análisis se desarrolla en dos planos: el interno y el externo. Por una parte, se reflexiona sobre las fortalezas y debilidades que la propia comunidad tiene; por tanto nos referimos al ámbito interno de Navarra. Por otra parte, las oportunidades y amenazas provienen del exterior, del contexto externo.

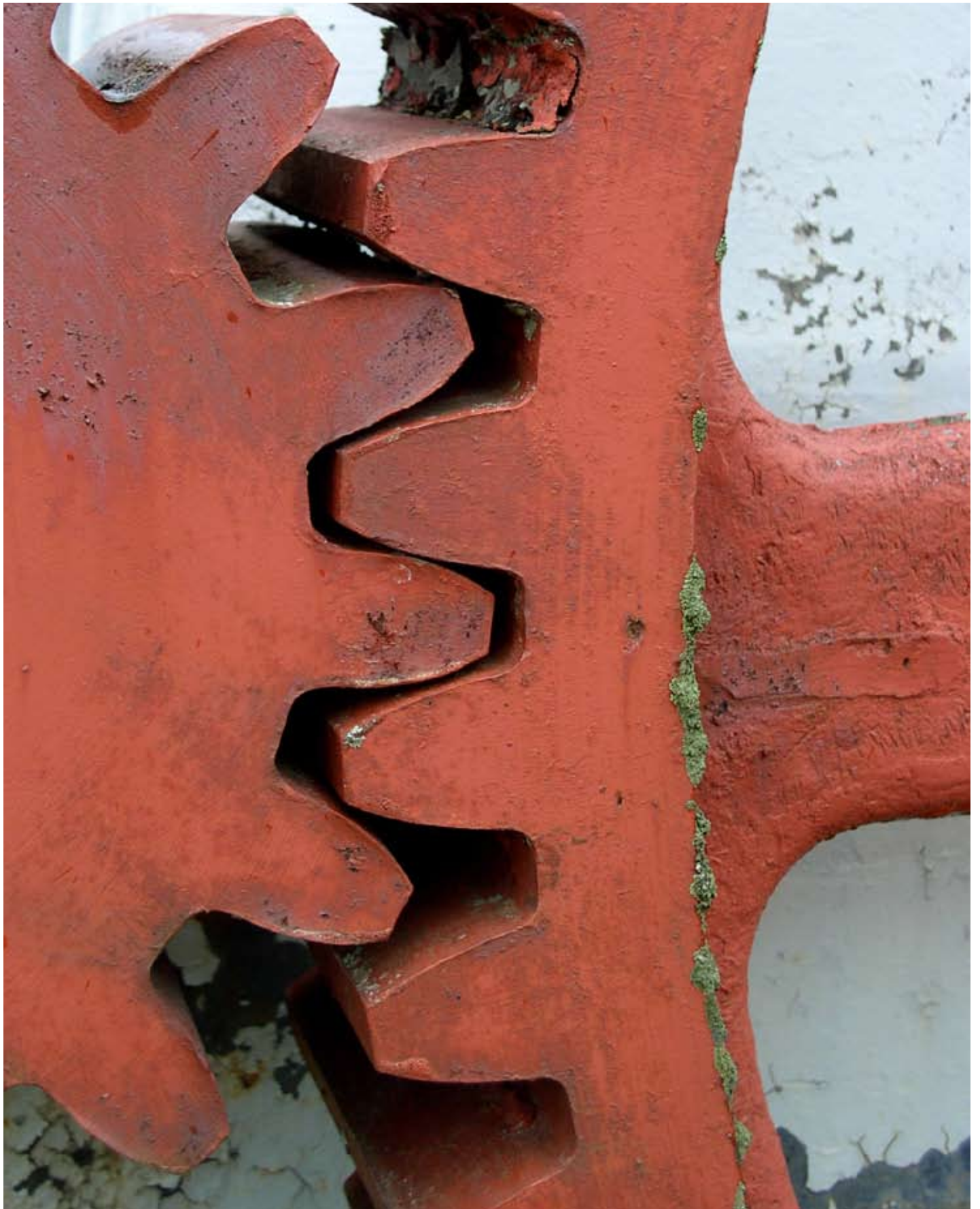
Sería tan amable de describir de forma libre y espontánea algunas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para Navarra

- FORTALEZAS:
- DEBILIDADES:
- AMENAZAS:
- OPORTUNIDADES:





## ANEXO 2. SOPORTE PROFESIONAL



El presente trabajo ha contado con la colaboración profesional de Luis Campos Iturralde y Félix Taberna Monzón del espacio colaborativo “inPactos”.

Maquetación: Félix Martínez [www.farrachucho.es](http://www.farrachucho.es)

**inPACTOS**

CONSULTORÍA SOCIAL. ESPACIO COOPWORKING  
[www.inpactos.com](http://www.inpactos.com)





A close-up photograph of a dense carpet of bright green moss. The moss is composed of many small, individual plants, creating a textured, almost crystalline appearance. The lighting is soft, highlighting the individual leaves and stems of the moss. The background is blurred, showing more of the mossy surface and some darker, possibly damp, areas.

[WWW.COCIUDADANA.ES](http://WWW.COCIUDADANA.ES)