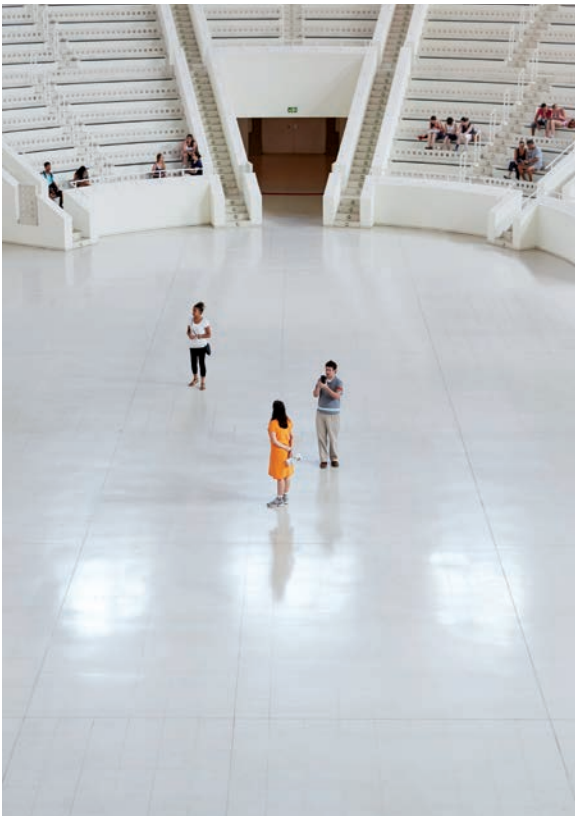


Executive summary⁴/Resumen ejecutivo⁸/Cambio de los paradigmas: “The new normal”¹³/Una mirada hacia las prioridades de las empresas y los ciudadanos³⁹/Caminando hacia la Administración española 2033: Plan de acción para el sector público del futuro⁴⁵/¿Cómo preparar la Administración española para el 2033?⁹⁰

Administración 2033

La Administración invisible



España 2033

Este informe está englobado en la colección ‘España 2033’, una serie de documentos que pretenden anticipar el futuro para tomar hoy las decisiones que afectarán a nuestro mañana. ‘España 2033’ es una iniciativa del programa Crecimiento Inteligente.



Índice

Executive summary	4
Resumen ejecutivo	8
Cambio de los paradigmas: “The new normal”	13
Un ciudadano que demanda	17
Austeridad en el presupuesto	19
Cambios sociodemográficos y principales retos globales	22
Compitiendo por la atracción de inversión	25
La omnipresencia de la tecnología	30
Desarrollo urbano y ciudades inteligentes	33
Cambio climático y eficiencia energética	36
Una mirada hacia las prioridades de las empresas y los ciudadanos	39
Caminando hacia la Administración española 2033:	
Plan de acción para el sector público del futuro	45
Nuevo contrato con los ciudadanos: gobernando, codiseñando y participando	49
Recuperando la legitimidad a través de la transparencia y gobernanza de la Administración	53
Ganando posiciones en la carrera tecnológica	57
Impulsando el desarrollo económico y competitivo: crecimiento inteligente y empleo sostenible	64
Transformando la organización y el liderazgo	84
¿Cómo preparar la Administración española para el 2033?	90
Bibliografía	99
Índice de cuadros	102
Índice de boxes	103
Informes de la colección España 2033	104
Contactos	105

Executive summary

The importance of a Public Administration is not its size, but rather its capacity to function in an effective way and in an environment characterised by transparency, accountability and citizen participation. Thus, the best kind of Public Administration is not one that does not exist, but one that exists without being noticed.

The Public Administration of the future will be invisible because it will act in a different way. The public sector will continue to play a fundamental role supporting the lives of citizens, but thanks to new technologies, new processes and a new model for interacting with civil society, public services will be less visible, but at the same time, they will perform better. Moreover, the public sector will strengthen its role as the driver of development in territories, as a result of the emphasis it will place on activities to: improve the quality of the lives of citizens; support the business sector; and foster public-private partnerships.

Spain's Public Administration in 2033 will not be like we know them today. We can already discern how they are being organised, how they are transforming and how they are adopting different structural frameworks to the ones that currently exist. In the future, a more active civil society will demand more transparency, more efficiency and more support to drive economic development.

Trends that will change the world

To say that the world is changing would be an understatement, but the fact that it is doing so at breakneck speed and

therefore dramatically changing the social model and the governments themselves, is not something that is always appreciated to the extent that it should be. We are witnessing a paradigm shift at a global level that is affecting multiple areas. These new variables will largely determine the future of public administrations around the world, as well as in Spain, where some of the major challenges are already very visible.

Several important trends will influence institutions in the future, but there are seven key elements that we consider will be really decisive. Firstly, citizens are requesting more information every day and are demanding to know what public resources are being dedicated to; at the same time, they are requiring more and better public services. This generates tensions with another trend, namely that of austerity in terms of budgetary control and the inability of governments to generate income in the way they have done until now.

Another one of the variables that will substantially affect Western Public Administrations, especially in Spain, will be the ageing of society. The population pyramid is changing more quickly than many people think and the new structure will require changes in public services and in their forms of financing. Similarly, the increase in inequality represents a particularly important challenge that governments will have to manage in an active way.

The battle between the territories to attract investment is already a reality that is generating genuine competition between countries, regions and cities as they fight to obtain the resources that will

allow them to improve their development. In this sense, new information technologies are also being configured as a key, differentiating element for public administrations, which are having to make intelligent use of the available tools in order to stand out. In this race for development, we should also highlight the importance of cities. Urban areas are the driving forces of innovation and sustainable development, something that is particularly relevant in a world that cannot ignore climate change or the need to be more efficient from an energy standpoint.

The priorities of civil society

In this context of change, it is worth looking at the considerations that concern citizens, companies, organisations and other collectives, in order to identify where we need to go and how we need to undertake the changes. Analysis shows that companies are worried about excessive government borrowing, excessive regulation and the instability of markets. Similarly, company executives are calling on governments to drive economic development with active policies that improve taxation and adapt education systems to better suit the business reality.

Meanwhile, citizens are calling for new, more efficient and more transparent models of delivery so that they know how, and on what, public funds are being spent. They are also seeking greater participation in the matters that affect them. Whilst citizens are requesting better public services on the one hand, they are also demanding budgetary stability and the sustainable use of the always-limited public funds.

The Spanish Public Administration in 2033

The Spanish Public Administration is currently undergoing a transformation; something that is already being noticed and that will change the model as we know it. Over the next twenty years, we will move away from a silo-based organisation towards a much more agile and flexible network structure. Organisations will become more proactive and will operate under a demand model, centred on the effective management of citizens' real needs. Moreover, new technologies will allow us to have a public administration that is open 24/7, that is much more transparent and that offers a new portfolio of services.

We are undoubtedly moving towards a more open and participative public sector, in which public institutions will improve their legitimacy through greater accountability and improved governance. In the technology race, public administrations are already taking giant steps in terms of Open data, Bid data and Open source - levers that will make the public sector a more open space, and one that is closer and has a greater ability to generate economic development.

If there is one role that the government will have to enhance in the future, it is as a driver of economic and social development. Attracting investment, creating infrastructure and generating an innovative ecosystem capable of attracting talent and fostering a competitive business environment, will be essential elements for the new governments. The role of the public sector in terms of employment, education and everything related to the

competitiveness of companies, means that institutions are changing not only their priorities, but also their modus operandi.

In order to adapt to these demands from citizens and become a real catalyst for sustainable and balanced development, the Public Administration will also have to change its organisational model and promote the leadership and talent of its professionals. We are talking about changing: operations to create a more flexible administration that is focused on results; processes to obtain better connected and less bureaucratic structures; and the approach to budgeting and spending to make institutions more efficient.

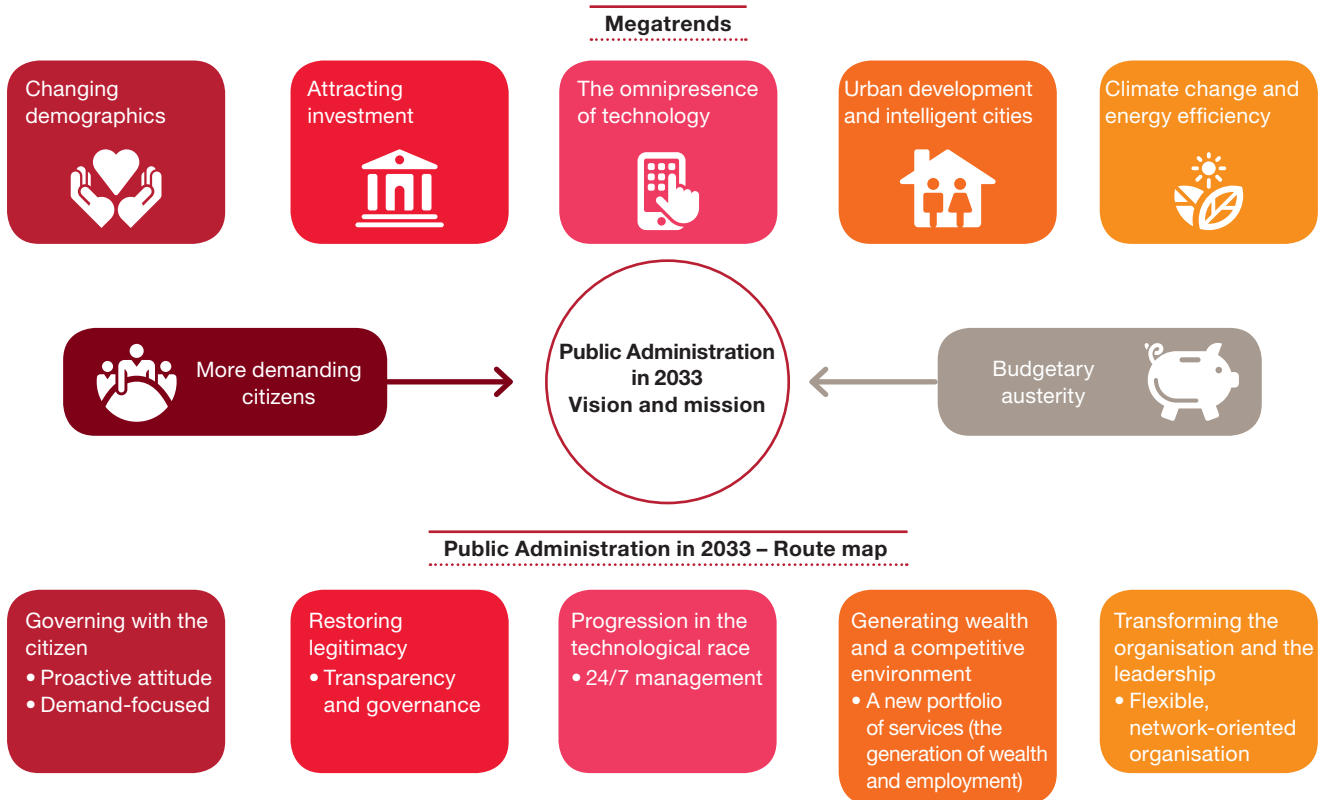
How to address the new reality of 2033

How to address the challenges facing the Public Administration is a complex question, but one upon which it is important to reflect. Consensus, political

will and active collaboration by public professionals will be required to address: the new contract with citizens; the new model of transparency and governance; the implementation of the digital agenda; the advancement of economic development; and the transformation of organisations from the perspective of greater leadership from its main players. All of this will require a plural and well-researched debate, and this document provides several clues in this sense through its recommendations.

The Public Administration in 2033 will be less visible but it will also more effective and, although it will not necessarily be smaller, all of the signs suggests that it will change its focus and move away from being a model involving bureaucratic processes, inspections and control to a very different model characterised by the efficient delivery of services, transparency and the promotion of the economic and social development of its territories and citizens.

Public Administration in 2033 – Route map



Source: Prepared by PwC.

The transformation of the Spanish Public Administration

From...	To...	Priority areas for action
A Public Administration that works for the citizens	A Public Administration that the works with the citizens	A new contract with citizens
Uninformed citizens	Citizens that demand to know what is being done	Transparency and governance
A face-to-face service model	A multi-channel strategy with digital governance	Accelerating the implementation of the digital agenda
A Public Administration that supplies services and consumes resources	A Public Administration that acts as a facilitator/broker and also generates wealth	Driving economic development
A bureaucratic and slow Public Administration	An agile and flexible Public Administration	Transforming the organisation and the leadership

Source: Prepared by PwC.



Resumen ejecutivo

Lo importante de una Administración pública no es su tamaño, sino su capacidad para funcionar de manera eficaz en un escenario de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana. Por ello, la mejor administración no sería la que no existe, sino la que no se nota que existe.

La Administración del futuro será una administración invisible porque actuará de otra manera. Lo público seguirá siendo una pieza fundamental para articular la vida de los ciudadanos, pero gracias a las nuevas tecnologías, a los nuevos procesos y a un nuevo modelo de relación con la sociedad civil, se verá menos, al tiempo que actúa mejor. Además, el sector público reforzará su papel como impulsor del desarrollo de los territorios, lo que pasa por enfatizar su actividad para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, el apoyo al tejido empresarial o la colaboración pública-privada.

Las administraciones públicas españolas en 2033 no serán como las conocemos hoy, pero ya podemos atisbar cómo se están configurando, cómo se están transformando y cómo se convertirán en un entramado diferente al actual en donde una sociedad civil más activa exigirá más transparencia, más eficiencia y más apoyo para impulsar el desarrollo económico.

Tendencias que cambiarán el mundo

Que el mundo está cambiando es una obviedad, pero que lo está haciendo a una velocidad de vértigo que está modificando drásticamente el modelo social y, por ende, las administraciones, es algo que no siempre se aprecia en su justa medida.

Estamos asistiendo a un cambio de paradigmas a nivel mundial que afecta a múltiples ámbitos. Estas nuevas variables determinarán en gran medida el futuro de la administración en todo el mundo, así como en España, donde algunos de los desafíos ya son reales.

Entre estas grandes tendencias que influirán en el futuro de las instituciones destacan siete elementos que serán realmente determinantes. En primer lugar, el ciudadano es cada día más demandante de información y exige saber a qué se dedican los recursos públicos, pero, además, demanda más y mejores servicios públicos. Esto genera tensiones con otra tendencia, que es la austeridad en los presupuestos y la incapacidad de las administraciones para mantener los ingresos tal y como había sucedido hasta ahora.

Otra de las variables que afectará sustancialmente a las administraciones públicas occidentales, especialmente a la española, será el proceso de envejecimiento que estamos experimentando. La pirámide de población cambia más rápidamente de lo que se piensa y la nueva estructura supondrá cambios en los servicios públicos y en su financiación. Igualmente, el aumento de la desigualdad supone un reto especialmente relevante que las administraciones tendrán que gestionar de manera activa.

La lucha por la atracción de inversiones por parte de los territorios ya es una realidad, lo cual genera una verdadera competición entre países, regiones y ciudades para conseguir recursos que les permitan mejorar su desarrollo. En esta línea, las nuevas tecnologías de la información

también se configuran como un elemento clave y diferenciador de las administraciones, las cuales están llamadas a hacer un uso inteligente de estas herramientas para destacar. En esta carrera por el desarrollo, cabe señalar también el protagonismo de la ciudad. Las áreas urbanas son los elementos tractores de la innovación y el desarrollo sostenible, algo especialmente relevante en un mundo que no puede obviar el cambio climático y la necesidad de ser más eficiente desde el punto de vista energético.

Prioridades de la sociedad civil

En este contexto de cambio, merece la pena fijarse en qué es lo que preocupa a los ciudadanos, las empresas, las organizaciones y los colectivos con el fin de identificar hacia dónde es preciso ir o cómo hay que acometer los cambios. Los análisis demuestran que las empresas están preocupadas por el endeudamiento de las administraciones públicas, por el exceso de regulación y por la inestabilidad de los mercados. Asimismo, los directivos de las compañías piden a los Gobiernos que impulsen el desarrollo económico con políticas activas, que mejoren la fiscalidad y que contribuyan a que los sistemas educativos se adecuen mejor a la realidad empresarial.

Por su parte, los ciudadanos, piden nuevos modelos de prestación más eficiente, más transparencia para conocer cómo y en qué se gastan los recursos públicos, así como una mayor participación en los asuntos que les afectan. Al mismo tiempo que se piden mejores servicios públicos, se reclama estabilidad presupuestaria y un uso

sostenible de los siempre limitados fondos públicos.

La Administración española en 2033

La Administración se encuentra en pleno proceso de transformación, algo que ya se percibe y que cambiará el modelo tal y como lo conocemos. En los próximos veinte años pasaremos de una organización basada en silos a una estructurada en redes mucho más ágil y flexible. Las organizaciones serán más proactivas y actuarán con un modelo de demanda centrado en gestionar de manera eficaz las verdaderas necesidades de los ciudadanos. Además, las nuevas tecnologías permitirán contar con una Administración abierta 24x7, mucho más transparente y con una nueva cartera de servicios.

No cabe duda de que avanzamos hacia un sector público más abierto y participativo en donde las instituciones mejorarán su legitimidad mediante una mayor rendición de cuentas y una mejora de la gobernanza. En la carrera tecnológica, las administraciones ya están dando pasos de gigante en materia de Open data, Big data y Open source, palancas para hacer de lo público un espacio más abierto, pero también más cercano y con más capacidad para generar desarrollo económico.

Si hay un rol que la Administración tendrá que potenciar en el futuro es el de tractor del desarrollo económico y social. La atracción de inversiones, la creación de infraestructuras y la generación de ecosistema de innovación que atraigan talento y sean capaces de fomentar un tejido empresarial competitivo serán

elementos imprescindibles para las nuevas administraciones. El papel de lo público en materia de empleo, educación y de todo lo relacionado con la competitividad de las empresas hace que las instituciones estén cambiando tanto sus prioridades como sus *modus operandi*.

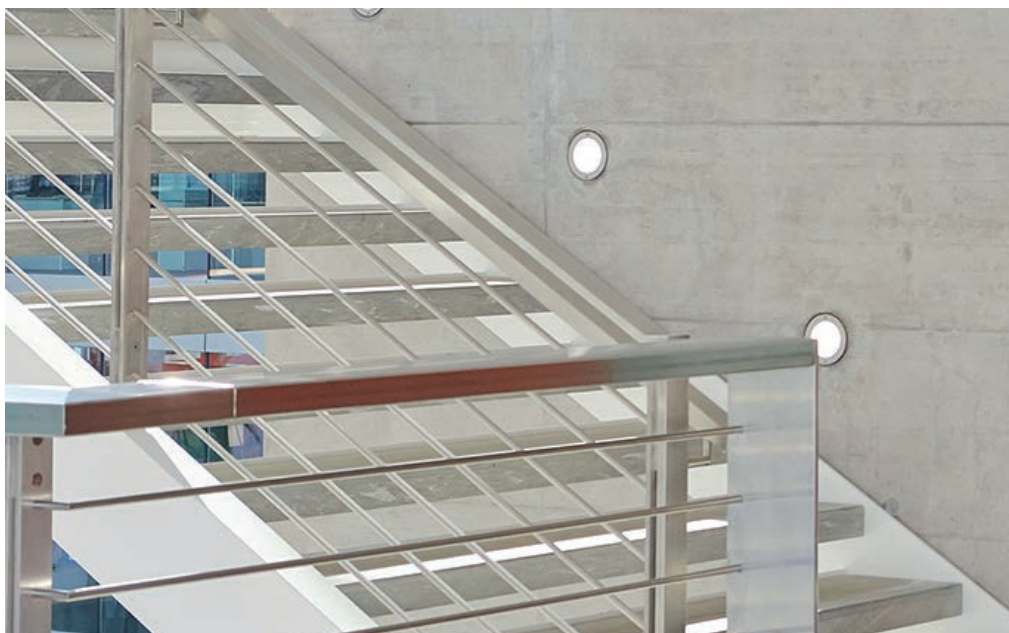
Para lograr adaptarse a estas demandas ciudadanas y convertirse en un verdadero catalizador de desarrollo sostenible y equilibrado, la Administración tiene que cambiar también su modelo organizativo y fomentar el liderazgo y el talento de sus profesionales. Se trata de cambiar su funcionamiento para que sea una Administración más flexible con foco en resultados; cambiar los procesos para tener unas estructuras más conectadas y menos burocratizadas y, por último, cambiar la manera de presupuestar y gastar para lograr que las instituciones sean más eficientes.

Cómo abordar la nueva realidad de 2033

Cómo abordar los desafíos que la Administración tiene ante sí es una

cuestión compleja pero sobre la que es preciso reflexionar. Se necesita consenso, voluntad política y colaboración activa por parte de los profesionales de las administraciones públicas para abordar el nuevo contrato con los ciudadanos; el nuevo modelo de transparencia y gobernanza; la ejecución de la agenda digital; el impulso del desarrollo económico y la transformación de las organizaciones desde la óptica de un mayor liderazgo de sus protagonistas. Todo ello requiere un debate plural y bien documentado, por lo que en este documento aportamos varias claves en forma de recomendaciones.

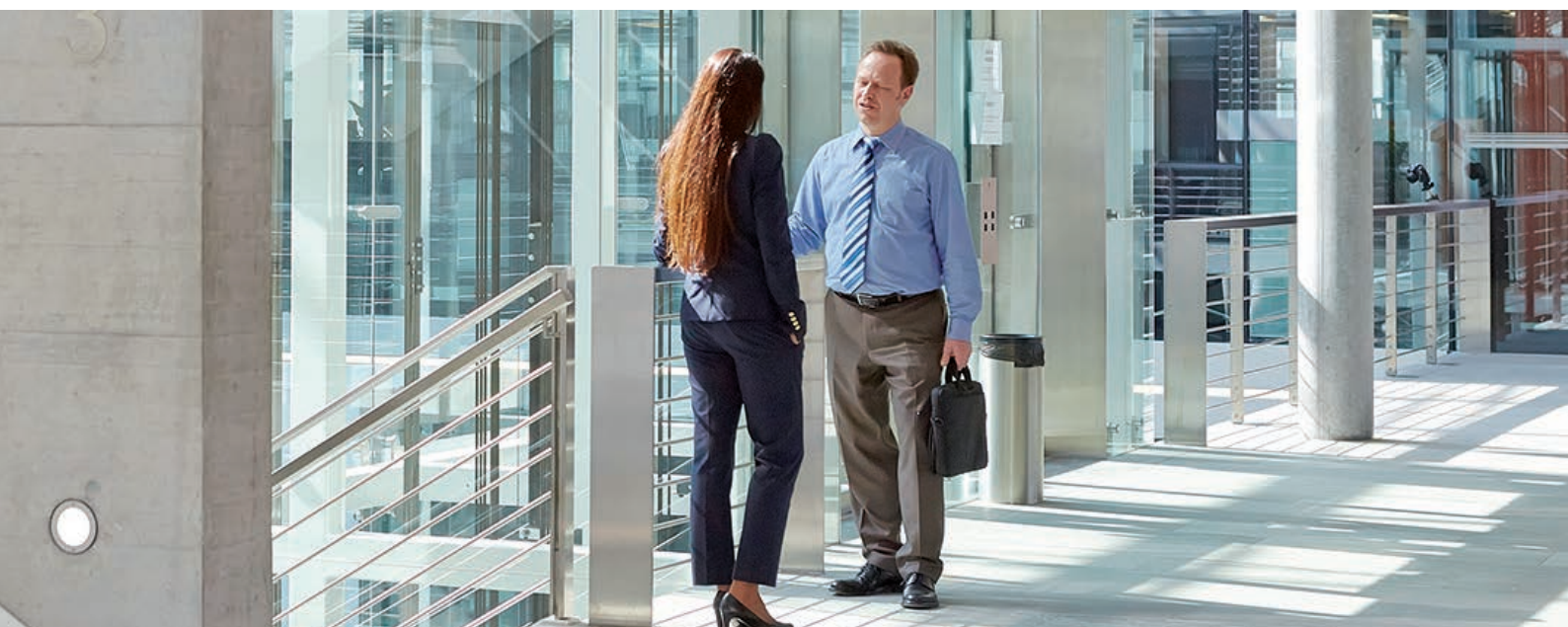
La Administración de 2033 será menos visible pero más eficaz y, aunque no necesariamente será más pequeña, todo indica que cambiará su foco y pasará de un modelo de procesos burocráticos, fiscalización y control a otro muy distinto de prestación eficiente de servicios, transparencia y fomento del desarrollo económico y social de territorios y ciudadanos.



Hoja de ruta de la Administración 2033



Fuente: Elaboración propia. PwC.



Transformación de la Administración española

De...	A...	Ámbitos prioritarios de actuación
De una Administración para los ciudadanos	A una Administración con los ciudadanos	Nuevo contrato con los ciudadanos
De un ciudadano desinformado	A un ciudadano que exige conocer lo que se está haciendo	Transparencia y gobernanza
De un modelo de atención presencial	A una estrategia multicanal y de gobierno digital	Acelerando la ejecución de la agenda digital
De una Administración proveedora de servicios y consumidora de recursos	A una administración facilitadora y también generadora de riqueza	Impulsando el desarrollo económico
De una Administración burocrática y lenta	A una Administración ágil y flexible	Transformando la organización y el liderazgo

Fuente: Elaboración propia. PwC

1

Cambio de los paradigmas: “The new normal”



Lo más importante de una Administración Pública no es su tamaño. Es más importante conocer claramente sus funciones y asegurar procedimientos para que se cumplan con eficacia en un contexto general de transparencia, rendición de cuentas y voluntad de molestar lo menos posible a los administrados. En este sentido, la mejor Administración no es la que no existe, sino la que no se nota que existe. La mejor Administración es una Administración transparente en todos los sentidos del término.

El mundo ha cambiado y la Administración Pública, aunque lentamente, también se está transformando. La crisis económico-financiera ha puesto de manifiesto, sobre todo en países como España, que el escenario ha cambiado de manera abrupta, así como que nada volverá a ser igual. Además, hemos aprendido que ya no valen modelos antiguos para afrontar retos nuevos; que las instituciones tendrán que actuar de manera diferente y que los recursos son limitados; de hecho, son cada vez más limitados.

En este contexto de cambio, es preciso analizar cuáles son las grandes tendencias que condicionarán el futuro de nuestra sociedad y, por ende, de las administraciones. Analizar cómo será la Administración en el futuro requiere un análisis previo de cuáles son las variables que determinan su futuro, cuáles son los principales retos y, sobre todo, qué es lo que piden, esperan y exigen los ciudadanos.

Bajo este nuevo escenario, el reto principal de la Administración será ajustarse a la nueva realidad de “hacer más por menos” (o “hacer menos por menos”) y centrarse en los resultados que la sociedad necesita y demanda, al mismo tiempo que hace frente a los cambios del entorno social, económico, tecnológico y medioambiental.

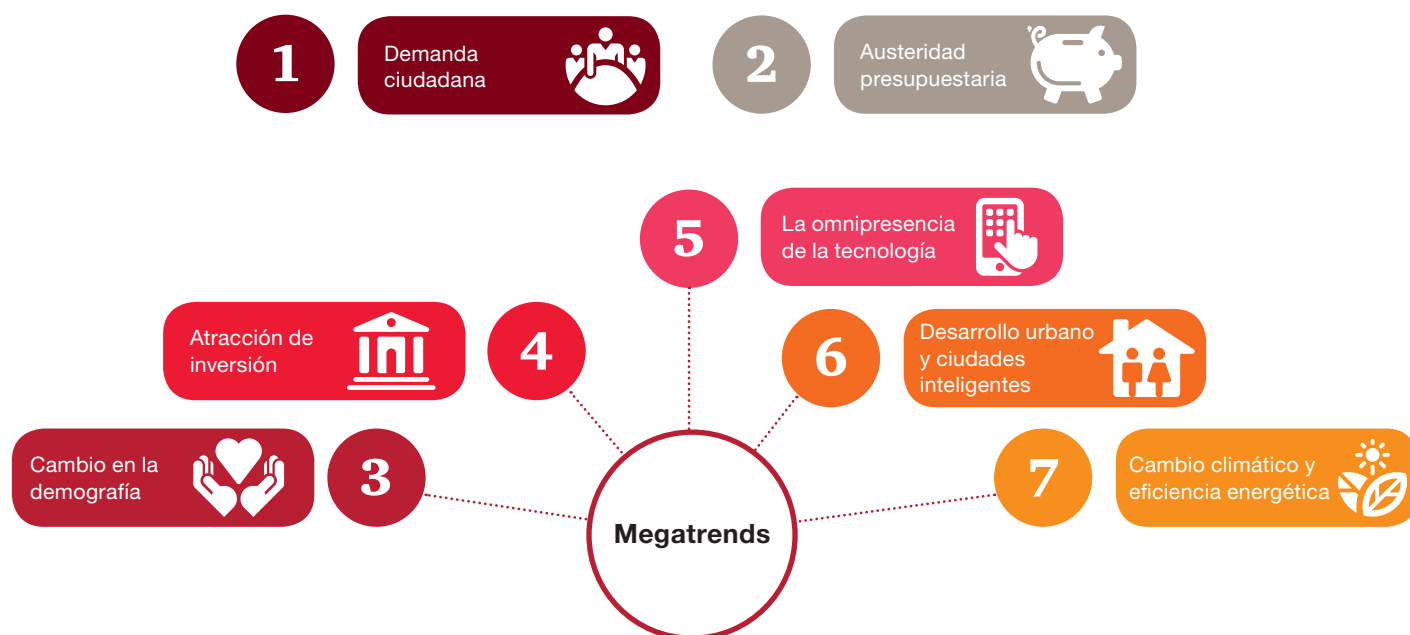
Desde nuestro punto de vista, la Administración Pública del mañana tendrá que actuar de manera bastante diferente, ejerciendo un rol de organismo vivo que se adapta a los cambios y evoluciona para cubrir las necesidades de sus ciudadanos de un modo ágil y sostenible.

En este capítulo, vamos a abordar los principales factores que ya están condicionando y van a condicionar el futuro de la Administración, su razón de

ser y la forma en la que va a tener que organizarse y funcionar.

El “*new normal*” para la Administración en 2033 vendrá marcado por tres factores clave. Por un lado, la Administración del futuro deberá afrontar la creciente sensibilización y demanda ciudadana; en segundo lugar, deberá hacer frente a una limitación presupuestaria alineada con un entorno económico-financiero cada vez más inestable; por último, y paralelamente a la demanda ciudadana y la austeridad presupuestaria, la Administración se verá afectada por cinco grandes tendencias que cambiarán el mundo tal y como lo conocemos: el cambio en la demografía, la competición de los territorios por la atracción de inversión, la omnipresencia indiscutible de la tecnología, el desarrollo urbano y el crecimiento inteligente y, por último y no por ello menos importante, el cambio climático y la eficiencia energética.

Cuadro 1.
"The new normal"



Fuente: Elaboración propia, PwC



Otras cuestiones que preocupan

Las crisis económicas, el desempleo, el calentamiento global, las cuestiones medioambientales y la escasez de energía y de recursos alimentarios, así como la sanidad pública, son solo algunas de las cuestiones con las que los políticos y líderes públicos deberán lidiar. No cabe duda de que se trata de variables que afectan al conjunto de la sociedad, pero que determinarán el futuro de las administraciones públicas y marcarán su transformación.

Según el informe “Global Risks 2014” publicado por el Foro Económico Mundial, los riesgos del futuro a nivel internacional serán económicos, sociales, medioambientales, geopolíticos y tecnológicos.

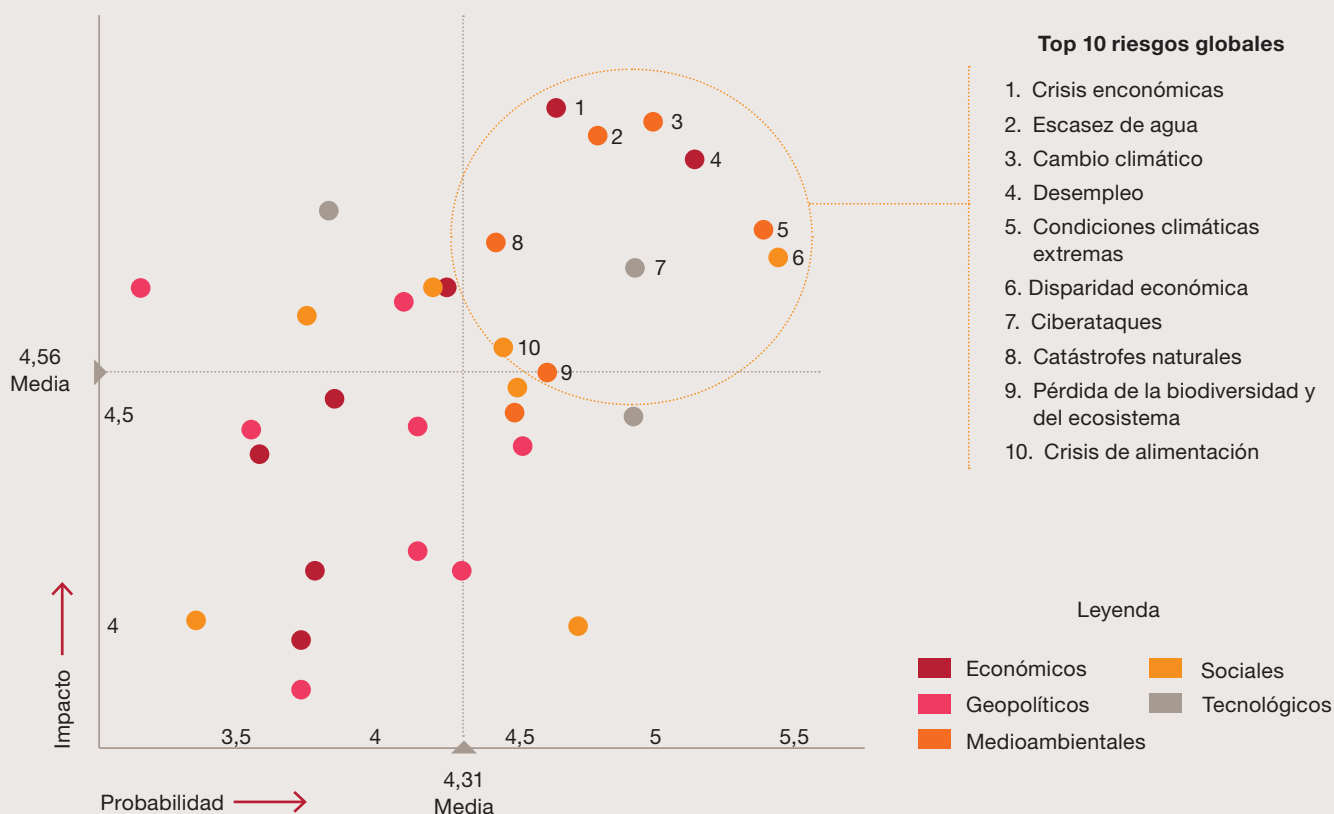
Los resultados del estudio se muestran agrupados en cuatro cuadrantes según su probabilidad e impacto esperado.

Los riesgos con una alta probabilidad y de alto impacto son, en su mayoría, económicos, sociales y medioambientales. Entre ellos, destacan como prioritarios tanto la crisis económica como el desempleo que, a su vez, impactan sobre la disparidad de ingresos y la desigualdad, el riesgo que más preocupa.

El cambio climático y la escasez de agua también se incluyen entre los cinco riesgos más probables y con más impacto, mientras que las condiciones climáticas extremas y los ciberataques aparecen también entre las 10 primeras posiciones.

Cuadro 2.

Panorama de los principales riesgos a nivel internacional



Fuente: Global Risk 2014. Ninth Edition World Economic Forum.

Un ciudadano que demanda

La conciencia y sensibilización ciudadana sobre la utilización y la administración de los recursos públicos es una de las fuerzas más poderosas para propiciar el cambio. El auge del conocimiento de la ciudadanía de sus derechos, el mejor acceso a la información a través de la tecnología y unas expectativas más altas de los niveles de los servicios se han instalado como factores clave que marcarán el enfoque estratégico que deberá abordar la Administración del futuro para satisfacer las demandas de sus ciudadanos.

A menudo se establece un paralelismo entre ciudadano y cliente. Aunque se trata de perfiles distintos y conviene tener claras las diferencias, es cierto que existen patrones comunes que condicionarán el futuro de la Administración. Ambos son cada vez más exigentes en términos de transparencia y *accountability*; ambos están más conectados y hacen un mayor uso de las nuevas tecnologías y ambos demandan un papel más relevante en su relación con quien les provee o con quien les administra.

En los últimos años, el contexto económico, el aumento de la desigualdad de la riqueza, o los sucesos de corrupción y malas prácticas políticas han propiciado la creciente sensibilización de la ciudadanía sobre la necesidad de incrementar su participación en el escrutinio e incluso la administración de los bienes públicos. Esta nueva conciencia sobre lo público ha generado un movimiento a favor de un mayor grado en materia de rendición de cuentas que, además de acelerado, ya está modificando el comportamiento de los gestores públicos.

Aunque con lentitud, no cabe duda de que el concepto de rendición de cuentas (*accountability*) que combina transparencia con responsabilidad, es cada día más relevante en términos políticos, pero también administrativos. Los ciudadanos quieren conocer cómo se administran los recursos públicos y a qué se dedican sus impuestos. Aunque el foco

suele ponerse en el comportamiento de los responsables políticos, es innegable que también crece el interés de los ciudadanos por “fiscalizar” las estructuras administrativas. La reciente aprobación de la Ley de Transparencia pone de manifiesto que los poderes públicos están cambiando debido a una creciente y manifiesta demanda por parte del conjunto de la sociedad¹.

¿Qué están demandando los ciudadanos? ¿Qué se espera de la Administración del futuro? Con respecto a los servicios públicos, los ciudadanos exigen prestaciones más ágiles, rápidas y eficientes. Adicionalmente, dada la creciente valoración de la experiencia personal, se exige una mayor personalización de los servicios que responda a sus necesidades reales. Todo ello bajo la premisa básica de que la sostenibilidad tiene que dejar de ser una característica deseable y convertirse en una obligación.

¹ Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

En un momento en el que la transparencia y la rendición de cuentas se han hecho un hueco en la agenda pública, los ciudadanos quieren participar en las decisiones de sus gobernantes, más allá de las elecciones que se celebran cada cuatro años, y quieren que las instituciones den explicaciones sobre lo que gastan y cómo lo gastan.

Hoy día, las democracias avanzadas ya no toleran prácticas y comportamientos que se aceptaban comúnmente hasta hace poco. Estamos ante un cambio imparable que transformará la manera en la que la Administración se relaciona con unos ciudadanos cada vez más exigentes en materia de transparencia y con más recursos para participar activamente en las decisiones que afectan a sus instituciones y a sus comunidades.

¿Cómo valoran los ciudadanos los servicios públicos?

En España, según el estudio “Calidad de los Servicios Públicos” del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), el 55,5% de los ciudadanos considera que el funcionamiento de los servicios públicos no es satisfactorio. Concretando por servicios, los encuestados señalan la Justicia como el servicio con mayor margen de mejora, seguido de Obras Públicas y Servicios Sociales. En esa línea, más del 60% los ciudadanos preguntados considera que las administraciones dedican muy pocos recursos a servicios como la educación, la sanidad y la ayuda a la dependencia.

Por otra parte, lo que más valoran los españoles en relación al funcionamiento de las oficinas de Atención al Ciudadano de la Administración es, por un lado, tener la seguridad de que el trámite o la gestión que desean realizar se resuelva correctamente, y por otro, la información y el trato recibidos por parte de los profesionales que atienden al público. En cuanto a las ventajas de realizar las gestiones por Internet, un 70,2% de los encuestados señala como beneficios evitar desplazamientos y un 63,4%, el ahorro de tiempo.

Por último, al ser preguntados por la posibilidad de externalizar servicios, un 47,2% de los encuestados considera que empeoraría la calidad de los mismos, frente a solo un 15,9% que opina lo contrario.

Con estos datos, se observa que los ciudadanos españoles son, en general, exigentes con los servicios que proporcionan sus administraciones, y que además no confían en la entrada de agentes privados en la prestación de servicios públicos.

Austeridad en el presupuesto

Un sector público sostenible desde el punto de vista económico-financiero será la norma en el futuro, ya que el endeudamiento tiene un límite. La crisis nos ha demostrado que un gasto excesivo que no se corresponde con unos ingresos sólidos, deriva en problemas de gran calado, cuando no en un colapso del que solo se sale con un rescate. El reto de las organizaciones públicas es adaptarse a la nueva realidad para “hacer más por menos” (o “menos por menos”), centrándose en mantener la calidad de los servicios públicos y en conseguir los resultados que la sociedad necesita sin incurrir en déficits insostenibles y sin minar la salud del conjunto de la economía nacional.

Todo apunta a que la austeridad presupuestaria se mantendrá en los próximos años en nuestro contexto y que las administraciones reducirán su peso en el conjunto de la economía. Al menos, todo indica que se evitará caer en situaciones como las vividas en la última década donde el déficit y la deuda de las administraciones se revelaron como un problema de gran envergadura cuando los ingresos cayeron en picado como consecuencia del fin de la burbuja inmobiliaria. A pesar de los esfuerzos realizados por las administraciones públicas en los últimos tiempos para controlar el déficit y la deuda, la situación no es tranquilizadora, por lo que los objetivos marcados para los próximos años siguen siendo altamente retadores.

Frente a los recortes presupuestarios recurrentes para reducir el déficit, la nueva consigna es el denominado “gobierno asumible”. Esto se traduce en “hacer más por menos”, que significa cumplir las expectativas de los ciudadanos haciendo las cosas de manera diferente para poder prestar servicios de forma más efectiva y eficiente. Incluso, en ocasiones supondrá ir un paso más allá y hacer “menos por menos”, priorizando aquellos servicios públicos

que realmente son de interés para los ciudadanos y, en algunos casos, prescindir de ciertos servicios que ya no tiene sentido que preste la Administración o que se pueden ofrecer de manera más eficiente desde otros ámbitos.

La priorización a todos los niveles de la Administración será necesaria para garantizar que la prestación de servicios públicos se centre en el objetivo estratégico de conseguir el máximo resultado y el mayor impacto posibles, de un modo asequible y sostenible en el tiempo. A la vez, será preciso que también se produzcan cambios desde el punto de vista estructural y que la Administración funcione y trabaje de manera más eficiente con el fin de asegurar su sostenibilidad.

La austeridad de la Administración española

Las administraciones españolas se encuentran ya inmersas en este proceso de austeridad en el presupuesto. Si atendemos a las cifras que se muestran a continuación, vemos cómo el cierre presupuestario de 2013 del conjunto de las administraciones públicas refleja la evolución en el recorte del déficit y los resultados conseguidos por cada Administración.

Endeudamiento de las Administraciones públicas

Déficit (-) o superavit (+) público	2013	Objetivo	Desviación
Administración Central y de Seguridad Social	-5,5%	-5,2%	-0,3%
Comunidades Autónomas	-1,5%	-1,3%	-0,2%
Corporaciones Locales	+0,4%	0,0%	+0,4%
Administraciones públicas	-6,6%	-6,5%	-0,1%

Deuda pública	2013	Objetivo	Desviación
Administración Central y de Seguridad Social	69,6%	68,5%	-1,1%
Comunidades Autónomas	20,2%	19,1%	-1,1%
Corporaciones Locales	4,1%	4,0%	+0,1%
Administraciones públicas	93,9%	91,6%	-2,3%

Fuente: Balance de ejecución presupuestaria 2013. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

El déficit de las administraciones públicas fue en 2013 de 67.755 millones de euros, el 6,62% del PIB (sin tener en cuenta la ayuda financiera), lo que supone una desviación de una décima respecto al objetivo marcado.

El déficit de la Administración Central, por su parte, fue en 2013 de 44.326 millones de euros (4,33% del PIB), sin ayuda financiera, y el de la Seguridad Social del 1,16% del PIB, mientras que el de las Comunidades Autónomas alcanzó los 15.781 millones de euros (1,54% del PIB). Las corporaciones locales, sin embargo, tuvieron un superávit del 0,41% del PIB, superando de este modo su objetivo marcado en cuatro décimas.

El cumplimiento de los objetivos de déficit es considerado como fundamental para las empresas españolas. Según la “VII Encuesta de la Alta Dirección en España” realizada por PwC a 83 altos directivos de empresas españolas procedentes de todos los sectores, el 14% de los encuestados señala que la clave para reducir el déficit está en el mantenimiento de políticas de austeridad y el 55% de los directivos

encuestados considera prioritario continuar con las políticas fiscales para conseguirlo. Ver cuadro 3.

Por otra parte, los datos del endeudamiento de las administraciones reflejan una de las mayores heridas que ha dejado la crisis: una deuda pública que en 2013 se cifra en un 93,9% del PIB, debido a la acumulación de los déficits durante el período de crisis.

Cuadro 3.

El control del déficit público, clave de la confianza

Pregunta: Valore la idoneidad o no de las siguientes medidas de estímulo a la economía española. Priorize de 1 a 3, donde 1 es más importante y 3 es menos importante.



Porcentaje de altos directivos que responde "Prioridad 1" en relación a las medidas de estímulo a la economía española.

Fuente: VII Encuesta de Alta dirección en España. PwC.

Todo apunta a que tanto en España como en el resto de los países de nuestro entorno predominarán las políticas de austeridad a la hora de determinar el volumen y el rol de las administraciones

públicas. Por ello, cambiarán tanto las estructuras como los procedimientos y las capacidades para prestar servicios públicos y se irá hacia un esquema más ágil y tecnológico.

Cambios sociodemográficos y principales retos globales

La Administración no puede ser ajena a los cambios demográficos que estamos experimentando porque alumbrarán una sociedad distinta que tendrá otro tipo de necesidades y demandará servicios diferentes. El cambio en la pirámide poblacional plantea retos como el envejecimiento y lo que éste significa en materia de pensiones, prestaciones sociales y servicios públicos. Teniendo en cuenta las tendencias en el campo demográfico, cabe plantearse cómo será el Estado del Bienestar y cómo se tendrá que financiar.

En 2033, residirán en España 13,1 millones de personas mayores de 64 años, 4,2 millones más que en la actualidad, lo que suponen un incremento de un 47,2%.

En octubre de 2014, el INE ha actualizado sus proyecciones de población, las cuales van en línea con las realizadas por Naciones Unidas.

En el cuadro 4 se muestra el descenso esperado en España, en caso de que se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, de un 1,3 millones de habitantes en 2033 respecto de la población censada en 2014.

Además de contemplarse este escenario de descenso de población, España, al igual que la mayoría de economías desarrolladas, se enfrenta a un cambio demográfico en el que el crecimiento de la población mayor de 60 años y las bajas tasas de natalidad serán dos factores que condicionarán en gran medida el perfil de la sociedad española, así como sus necesidades, prioridades y demandas. Ver cuadro 5.

La proyección de la población en 2033 muestra la intensidad del proceso de envejecimiento de la población española, acelerado por un descenso de la natalidad no compensado con el saldo migratorio positivo.

En este escenario, la pérdida de población se concentrará en el tramo de edad entre 30 y 49 años, que se reduciría en 2,3 millones de aquí a 2033 (-31,2%). Adicionalmente, el descenso de natalidad provocará que en 2033 haya 1,8 millones menos de niños menores de 10 años que en la actualidad. Sin embargo, la población se incrementará en la mitad superior de la pirámide de población.

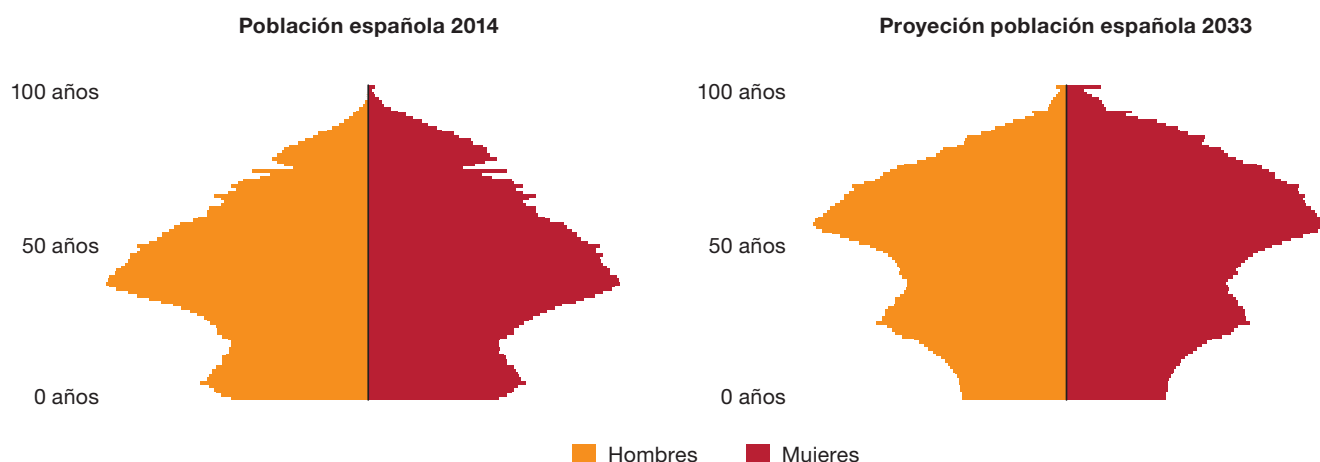
Por grupos de edad quinquenales, en la actualidad el más numeroso es el de 35 a 39 años, mientras que en 2033 será el segmento entre 55 y 59 años. Se experimentará así una transformación social de gran calado cuyo alcance no se conoce con exactitud.

El cambio demográfico jugará un papel muy relevante a la hora de redefinir los

Cuadro 4.
Proyecciones INE de población española

	2014	2033	Var. %
Población (millones)	46,5	45,2	-2,8

Cuadro 5.
Cambio demográfico esperado de la población española



Fuente: INE.

servicios públicos prestados al conjunto de la población, pero especialmente a los jóvenes y a la tercera edad. Las partidas presupuestarias para la puesta en marcha de las iniciativas asociadas a estos dos grupos de edad tendrán que ser repensadas puesto que el contexto variará de manera significativa.

En esta línea, el debate sobre la reforma de las cotizaciones sociales en el ámbito de la Seguridad Social y, más concretamente, sobre el modelo de financiación de pensiones, sacará a la palestra cuestiones de calado sobre la estructura del sistema y su sostenibilidad a largo plazo. Se trata de un debate que es preciso abordar con prontitud y altura de miras o, de lo contrario, puede actuarse demasiado tarde.

Igualmente, el envejecimiento de nuestra población lleva aparejada una mayor demanda de servicios sociales y sanitarios, dos ámbitos que a día de hoy ya son grandes consumidores del presupuesto de la Administración. Desarrollar estos servicios, vendrá necesariamente acompañado por nuevos modelos de prestación y financiación, así como por una nueva cartera de servicios compartida entre sector público y privado.

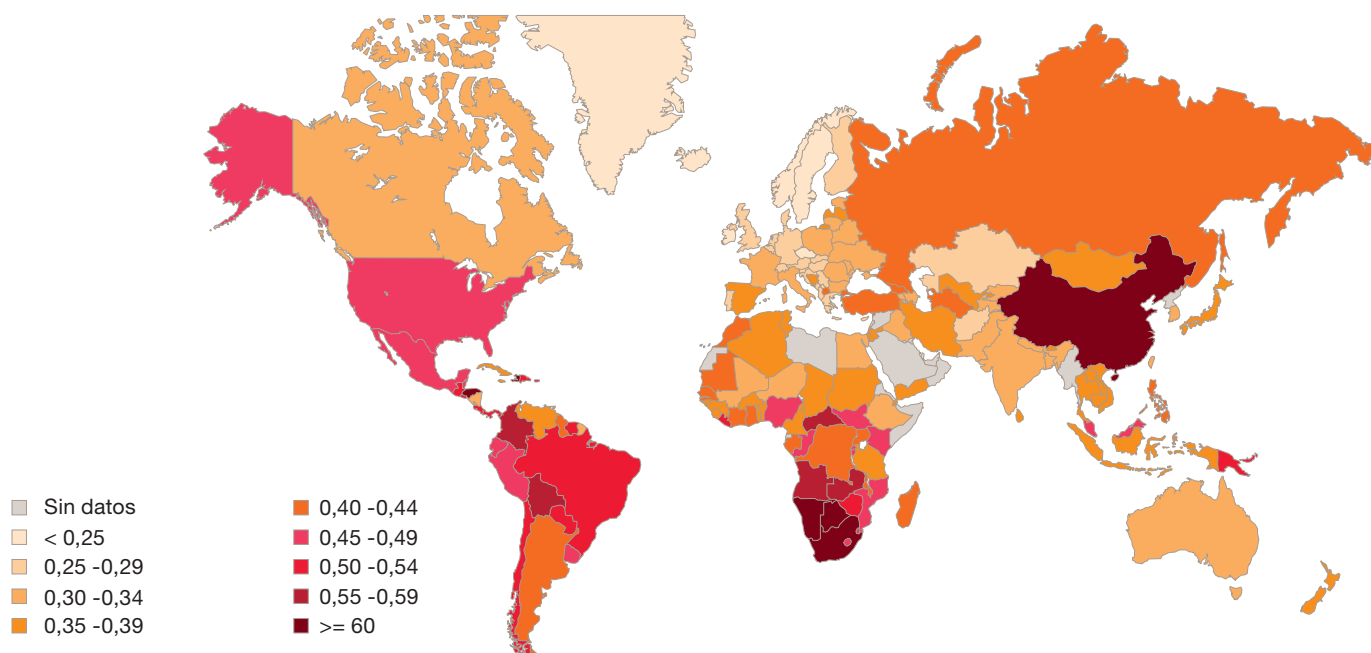
La brecha de la distribución de la riqueza

Uno de los temas relevantes que es preciso tener en cuenta y que está ligado al cambio en la demografía es la desigualdad en la distribución de la riqueza de la población. Con el fin de medir este concepto, el estadístico italiano Corrado Gini ideó el Índice de Gini. El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, donde 0 indica la perfecta igualdad (todo el mundo tiene los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y el resto ninguno).

A nivel mundial se estima que la desigualdad es de 0,63, lo que se traduce en que “la renta del 20% de las personas más ricas del mundo es 28,7 veces más elevada que la del 20% más pobre”.

De acuerdo con Naciones Unidas, un coeficiente de Gini superior a 0,40 es “alarmante”, puesto que indica una gran desigualdad entre ricos y pobres, lo que llevado al extremo podría dar lugar al descontento o incluso a iniciativas de agitación social. Dicha cifra se supera en países como EEUU y la India, así como en

Cuadro 6.
Países según su nivel de igualdad de ingresos, de acuerdo al coeficiente de Gini



Fuente: ONU.

la mayoría de los países latinoamericanos y del sur del continente africano.

En el caso de España, según los datos aportados por Eurostat en 2014, se ha incrementado la desigualdad, desde 0,313 en 2006 a 0,350 en 2012, lo que supone un aumento del 11,8%.

Según las conclusiones del informe “Global Wealth Report” elaborado en 2013 por el Instituto de Investigación del banco suizo Credit Suisse, las diferencias de riqueza por persona entre los 40 países más ricos y los 40 más pobres son siete veces mayores que las diferencias de renta. Mientras que el ratio entre los grupos de más y menos renta es de 27 en 2012, en el caso de la riqueza llega a 198.

América del Norte y la Unión Europea, donde vive el 13,2% de la población mundial, concentran el 59,3% de la riqueza. En el extremo opuesto, se

sitúan África, la India, el resto de Europa, América Latina y China, que aglutinan al 63,1% de la población y tan solo el 17,8% de la riqueza.

La extrema desigualdad existente en la distribución de los ingresos a nivel global, regional y nacional se acrecentará en el futuro si no se ejecutan medidas que impulsen el equilibrio. En este sentido, la Administración Pública juega un papel determinante a la hora de establecer políticas de equidad social y redistribución de la riqueza y, al mismo tiempo, tiene que estar preparada para conseguir la integración de colectivos en riesgo de exclusión; tiene que velar por la igualdad de oportunidades y tiene que fomentar la movilidad social. Todo ello condiciona tanto su papel como la distribución de sus propios recursos y será un tema especialmente relevante en los próximos años.

Compitiendo por la atracción de inversión

Los grandes cambios que se prevén a nivel global propician que los países compitan por la atracción de inversión y talento en su área de influencia como palancas para garantizar una mejor calidad económica y social de su territorio y de sus ciudadanos. En la economía del conocimiento en donde la información, los capitales y los profesionales se mueven con libertad y buscan incentivos, la Administración tendrá entre sus prioridades la búsqueda de cualquier activo que contribuya a generar y mantener un espacio atractivo. No cabe duda de que también en este campo los recursos son escasos, por lo que es preciso competir para conseguir las mejores posiciones.

En un contexto en el que los mercados están cada vez más globalizados como en el que nos encontramos, las empresas y los gobiernos se enfrentan a una intensa competencia por atraer inversión a sus territorios.

Los países están compitiendo por la atracción de inversión, lo que se está traduciendo en una mejora de sus infraestructuras y su tejido empresarial; en la apuesta por la dotación de capital humano e intelectual y retención de talento; en la generación de empleo sostenible y de calidad, así como en hacer de sus territorios lugares prioritarios para el turismo o la organización y el desarrollo de grandes eventos económicos, culturales o deportivos. Ver cuadro 7.

La competencia entre territorios por aumentar la brecha con sus competidores a través de la potenciación de dichas palancas está impulsando, a su vez, una mejora de la competitividad del territorio y del impulso de sus capacidades. En este ámbito, no cabe duda de que la lucha por reforzar los activos que cada territorio puede activar

Cuadro 7.
Palancas de atracción de inversión entre países



Fuente: Elaboración propia. PwC

está resultando ser un elemento tractor de primer orden. Diferenciarse es fundamental para posicionarse como territorio líder en algún ámbito clave y esto exige trabajar duro para superar a los territorios comparables.

El Índice de Competitividad Global 2014-2015 elaborado por el Foro Económico Mundial mide la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. Esta habilidad está ligada a cuan productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En ese marco, el índice mide un conjunto de elementos, variables, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo.

Los resultados de la última edición, recogidos en el cuadro 8, muestran que el *ranking* sigue estando liderado por las economías occidentales altamente avanzadas, así como por varios gigantes asiáticos. Por sexto año consecutivo Suiza lidera el *ranking* y Singapur repite este año como segunda economía más competitiva del mundo.

Cuadro 8.
Top 10 países más competitivos

País	Posición
Suiza	1º
Singapur	2º
Estados Unidos	3º
Finlandia	4º
Alemania	5º
Japón	6º
Hong Kong	7º
Holanda	8º
Reino Unido	9º
Suecia	10º

Fuente: "Global Competitiveness Report".
Foro Económico Mundial.

Además, es importante destacar cómo los mercados emergentes que han sido los motores de crecimiento económico en el mundo durante la última década se están convirtiendo en el centro de atención tanto para el mundo interempresarial, como para el ámbito intergubernamental, dando lugar a un cambio en los flujos de comercio a nivel mundial, así como a una nueva tendencia en la ubicación de los centros de decisión económica.

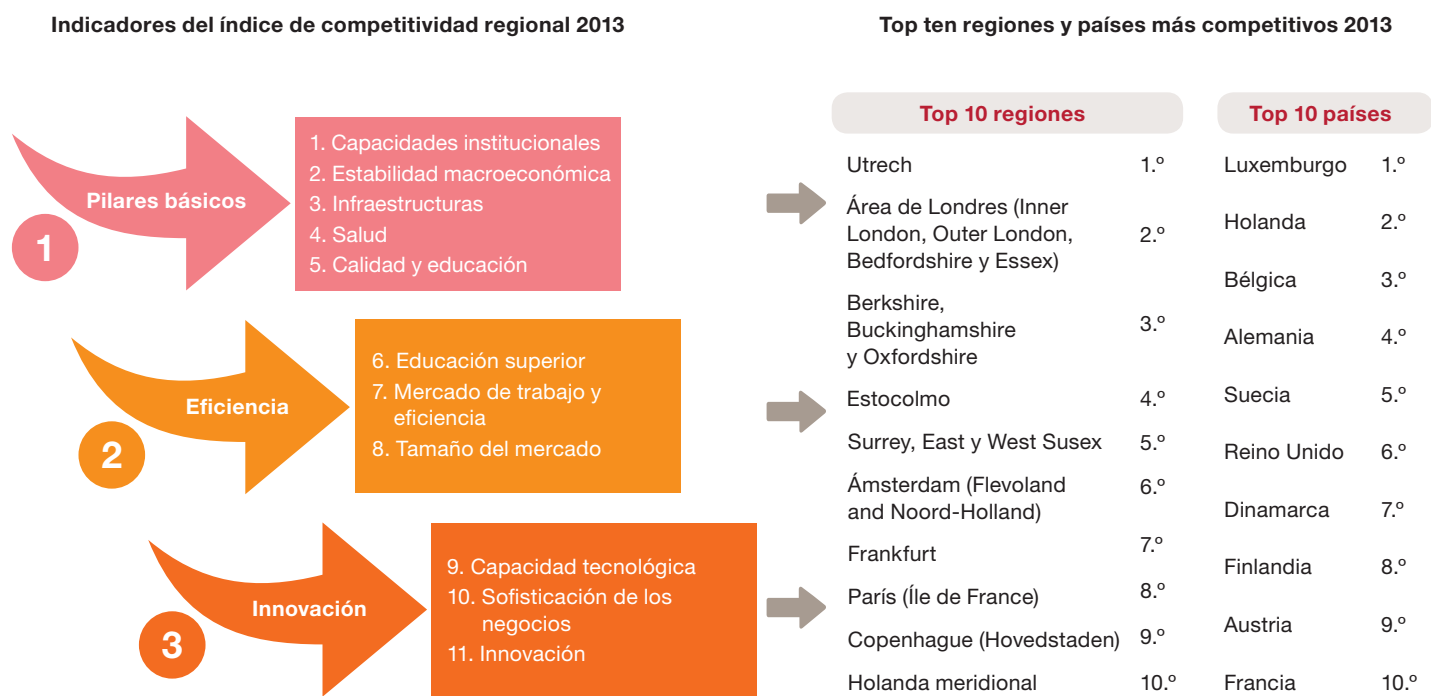
En Europa, la Comisión Europea ha desarrollado el Índice de Competitividad Regional con el fin de medir la capacidad de un territorio de ofrecer un entorno próspero y sostenible, tanto para los ciudadanos como para el tejido empresarial.

El Índice de Competitividad Regional se basa en las puntuaciones obtenidas en 73 indicadores agrupados en 11 ámbitos de actuación, los cuales son similares a los que se definen en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial comentado con anterioridad.

El factor diferencial del Índice de Competitividad Regional reside en su capacidad de identificar, a nivel regional, aquellos territorios que destacan por ser más competitivos que el país al que pertenecen. Por ello, los resultados del informe permiten hacer una comparación entre los países y las regiones más competitivas para poner el foco de atención sobre cómo se comportan estas últimas. Ver cuadro 9.

Otra tendencia a tener en cuenta en las próximas décadas es la relevancia y el protagonismo que están adquiriendo las ciudades y cómo algunas destacan sobre otras en términos de desarrollo, crecimiento y calidad de vida. Por ello conviene analizar cuáles son los factores que marcan la diferencia entre las urbes que prosperan y son capaces de atraer inversión y talento y aquellas

Cuadro 9.
Índice de competitividad Regional



Definitivamente, la carrera por mejorar la posición de los territorios, y en particular de las regiones y ciudades respecto a sus competidores, ha venido para quedarse. El conjunto de *stakeholders* implicados es cada vez más consciente de que aunar esfuerzos para que su territorio mejore sus capacidades económicas, tecnológicas, de calidad de vida y apertura al exterior beneficia a todos.

Cuadro 10.
Palancas para la transformación de las ciudades



Fuente: “Cities of Opportunity 6”. PwC.

Las ciudades más prometedoras

La sexta edición del informe Cities of Opportunity elaborado por PwC analiza un total de 30 ciudades. Estas urbes se han medido a través de tres grandes ámbitos que engloban diez categorías agrupadas en un total de 59 indicadores para valorar las palancas de competitividad y atracción de las ciudades.

El resultado global del estudio publicado en 2014 coloca en los primeros puestos del *ranking* de ciudades más prometedoras del mundo a Londres, Nueva York y Singapur. Madrid es la representante española de este grupo, manteniendo por tercera edición consecutiva la posición número 15.

Ranking mundial de ciudades con mayor proyección



Fuente: "Cities of Opportunity 6". PwC.

La omnipresencia de la tecnología

Los avances tecnológicos han transformado el modo de vida de las personas. El número de datos que se generan y la velocidad a la que se comparten crecen exponencialmente. Hoy en día, las nuevas tecnologías y la conectividad son dos de los grandes pilares de la sociedad y lo serán cada vez más en el futuro. La Administración Pública juega un doble papel en este campo, ya que tiene que funcionar e interactuar con el ciudadano en un entorno cada vez más tecnológico y, al mismo tiempo, tiene que propiciar e impulsar la utilización de las TIC en todos los ámbitos.

En la nueva era digital, las distancias y las fronteras se están difuminando. Nos encontramos en una era marcada por la generación y circulación de ingentes cantidades de información, las cuales crecen continuamente y a una velocidad vertiginosa. El tráfico de información en la Red se ha multiplicado por diez en los últimos cinco años y se espera que dicha tendencia crezca a un ritmo exponencial.

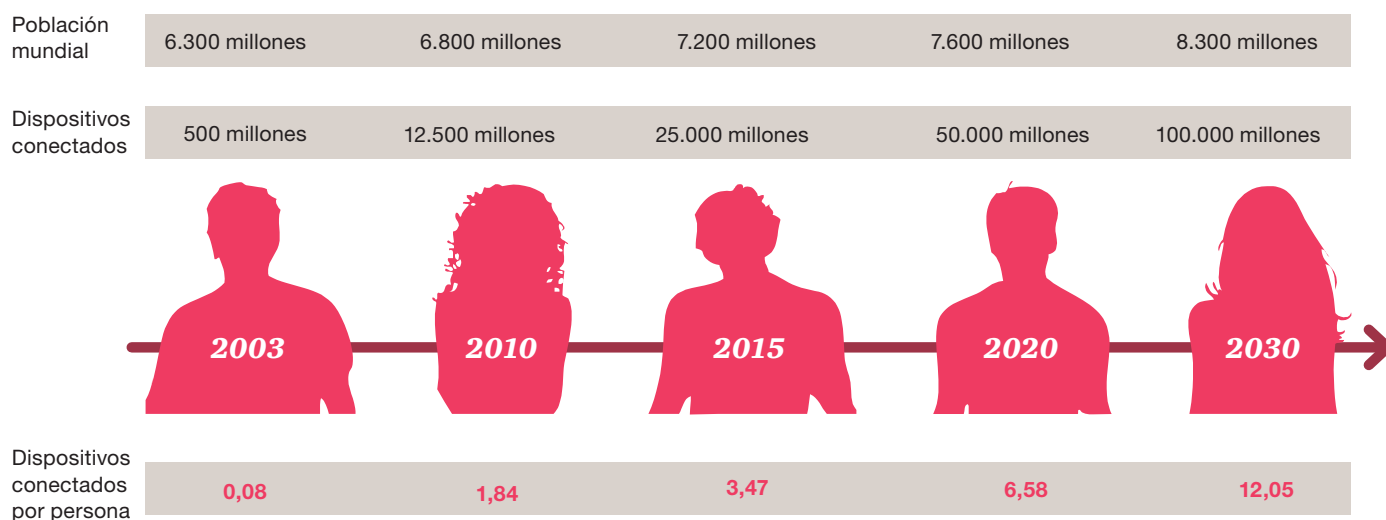
También ha aumentado la variedad de dispositivos utilizados para acceder a la información. En 2012, el 79% de las conexiones a Internet se realizaba a través de ordenadores. Según las estimaciones de la Agencia Internacional de Energí, en 2017 esa cifra se reducirá hasta el 51% no solo por la aparición de los nuevos dispositivos, sino también por la modernización de los ya existentes, que se han capacitado para ampliar sus tradicionales funciones y poder enviar y recibir información (*smartphones, smart tvs*).

En línea con lo anterior, el ratio de dispositivos conectados por persona ha aumentado significativamente en los últimos tiempos, siendo esta una tendencia al alza que se mantiene de cara a los próximos años. En 2003, había 500 millones de dispositivos electrónicos

conectados en relación a una población mundial de 6.300 millones (0,08 dispositivos por persona). Desde entonces, el ratio se ha disparado. En 2010, por primera vez la cifra de dispositivos conectados superó a la de personas. Y se espera que la relación crezca aceleradamente en los próximos años, previéndose que en 2030 haya 12,5 dispositivos conectados por persona, lo que en términos absolutos supondrá la friolera de un total de 100.000 millones de dispositivos conectados a nivel mundial. Dichas cifras se recogen en el cuadro 11.

Otro argumento que sustenta la teoría de que la conectividad de las personas seguirá creciendo es el aumento de la población mundial. Este crecimiento se dará principalmente en países en vías de desarrollo, que son los que más camino tienen por recorrer en materia de avances tecnológicos. En 2011, 2.500 millones de personas tenían acceso a Internet, poco más del 40% de la población mundial. En ese mismo año, el 80% de contratos de nuevas líneas de telefonía móvil se dio en países emergentes. Todo ello, soportado además por una nueva generación de usuarios que ha crecido desde las aulas navegando en Internet y utilizando dispositivos móviles a diario.

Cuadro 11.
Aumento del número de dispositivos electrónicos



Fuente: Cisco IBSG, Naciones Unidas. OCDE, 2013.

No obstante, la conectividad no se limita únicamente a las personas. Por un lado, las empresas han visto revolucionado su modelo de negocio por las nuevas tecnologías, lo que ha originado también que cada vez se demanden más servicios online y que el comercio digital esté ganando peso como nueva forma de hacer negocios. Por otro lado, la tecnología está avanzando hacia otros ámbitos, como los hogares o los coches inteligentes. En las viviendas hay cada día más dispositivos electrónicos conectados entre sí, que se pueden controlar desde cualquier lugar. A través de un dispositivo móvil se puede, por ejemplo, conectar el sistema de alarma, gestionar el consumo energético de la vivienda o encender y apagar electrodomésticos. En el caso de los coches, los cambios tecnológicos aportan aplicaciones para mejorar el consumo de combustible, evitar accidentes o enviar y recibir información en tiempo real sobre el estado del tráfico y las carreteras.

La democratización del acceso a Internet y el desarrollo exponencial de las

herramientas basadas en la comunicación online están transformando radicalmente la manera en la que la información se produce, se reproduce y se difunde en todo el mundo.

En ese sentido, uno de los avances tecnológicos más significativos de los últimos años y que mayor repercusión ha tenido en la conectividad de la ciudadanía ha sido el boom de los blogs y las redes sociales. Casos como Wikileaks, Anonymous y el movimiento 15-M han puesto de manifiesto que nos encontramos en un nuevo escenario que es preciso gestionar de manera diferente.

El poder de las redes sociales no ha hecho más que despegar y todo apunta a que la repercusión de las mismas tendrá una tendencia al alza en los próximos años. Por ello que los gobiernos deben entender cómo afrontar la aparición de estos pequeños, informales e impredecibles pero altamente influyentes grupos de actividad.

Movimiento 15-M a través de las redes sociales

Inspirado en otras protestas ciudadanas como la llamada Primavera Árabe y las protestas populares que tuvieron lugar en Grecia en 2008, en España el movimiento 15-M surgió como mecanismo de protesta ante la crisis económica y el descontento de los ciudadanos con la llamada “clase política” española. Plataformas desarrolladas en las redes sociales organizaron el 15 de mayo de 2011 manifestaciones en las principales ciudades de España, siendo la más importante la que terminó con una concentración en la madrileña Puerta del Sol. La convocatoria para estas manifestaciones se hizo a través de Facebook y Twitter, y surgieron etiquetas (hashtags) como #15m, #democraciarealya o #spanishrevolution, que generaron decenas de miles de comentarios.

La concentración no se disolvió y se creó un campamento en la plaza publicitado mediante el hashtag #acampadasol. Las redes sociales difundieron el evento y rápidamente se convocaron concentraciones en el resto de ciudades españolas. La más numerosa fue la réplica de la acampada en la Plaza Catalunya de Barcelona (#acampadabcn).

Estas concentraciones consiguieron copar las portadas de todos los medios de comunicación. Algunas de las asociaciones y plataformas surgidas a raíz del movimiento han continuado organizando movilizaciones por temas más concretos, que en algunos casos han conseguido modificar las decisiones del Gobierno. De cualquier forma, es evidente que las redes sociales se han convertido en catalizadores de movimientos sociales que cobran más protagonismo cada día que pasa.

El movimiento 15-M ha servido como fuente de inspiración para otras protestas similares, también gestadas a través de convocatorias en Facebook y Twitter. La más sonada fue Occupy Wall Street, en septiembre de 2011, que dio lugar a réplicas en otras ciudades de Estados Unidos y a otras concentraciones que quedaron enmarcadas en el denominado Movimiento Occupy.

Otros movimientos inspirados en parte en el 15-M han sido el movimiento Occupy Gezi en Turquía, con concentraciones en la plaza Taksim de Estambul, Yosoy132 en México o las protestas que tuvieron lugar en Brasil en 2013.

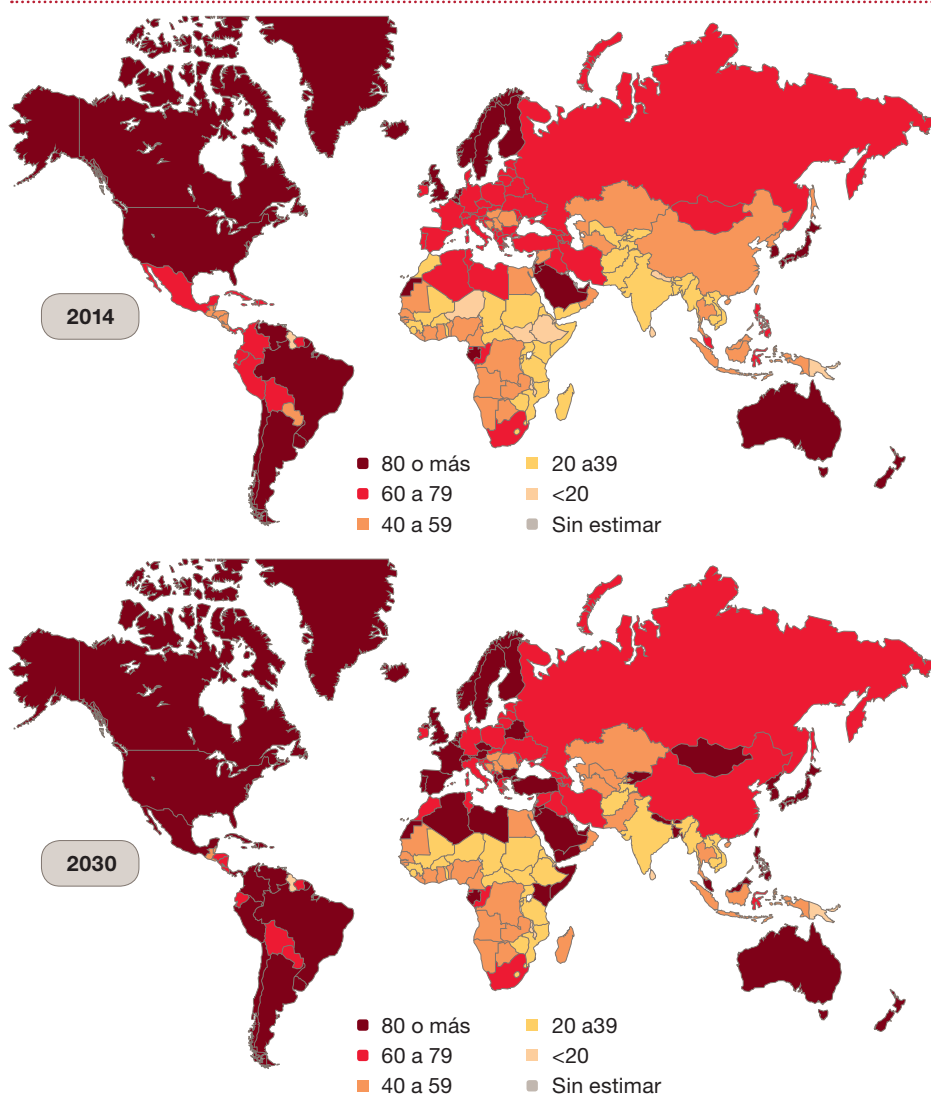
Desarrollo urbano y ciudades inteligentes

La suma de urbanización, tecnología y transferencia de conocimientos ha acelerado la preocupación de los gobernantes por centrarse en hacer de sus ciudades, ciudades inteligentes. El mundo se está haciendo cada día más urbano y no cabe duda de que son las zonas urbanas las que crecen con más solidez y generan un desarrollo más equilibrado.

Las ciudades están ganando protagonismo como los núcleos que concentran la mayor parte de la actividad económica. En la década de 1950, menos del 30% de la población mundial vivía en ciudades. En la actualidad, esa proporción ha aumentado al 50% y, en 2030, Naciones Unidas estima que alrededor de 4.900 millones de personas vivirán en zonas urbanas (es decir, un 60% de la población mundial). Ver cuadro 12. La concentración al alza de la población en las ciudades responde a los cambios económicos, sociales y culturales que se han producido en las últimas décadas.

Como consecuencia de esto, la población de las principales ciudades del mundo crecerá, lo que dará lugar a la aparición de nuevas “megacities”. En la actualidad hay 28 “megacities”, ciudades de más de 10 millones de habitantes, las cuales concentran la octava parte de la población. Tokio es la ciudad más grande del mundo (alberga 38 millones de habitantes), seguida de Delhi (25 millones) y Shanghai (23 millones). Las previsiones realizadas por Naciones Unidas indican que en 2030 el número de “megacities” habrá aumentado hasta 41. Tokio seguirá en cabeza aunque bajará hasta los 37 millones de habitantes, seguida de cerca por Delhi, que alcanzará 36 millones. El número de grandes ciudades de entre

Cuadro 12.
Índice de concentración urbana



Fuente: Naciones Unidas.

5 y 10 millones de habitantes aumentará de las 43 actuales a 63 en 2030, y contarán con el 9% de la población mundial, frente al 8% actual. Esta lista incluye ciudades como Madrid, Santiago de Chile o Singapur.

Los datos comentados con anterioridad soportan, como se recoge en el cuadro 13, que de aquí a 2030 la tipología de ciudades con mayor previsión de crecimiento sean las “megacities” y las grandes ciudades (el número de ambos tipos se verá incrementado en un 46%).

Sin duda, estos focos estratégicos de concentración urbana serán los grandes motores económicos a nivel mundial, lo que ha derivado en una mayor preocupación de los gobernantes por hacer de sus urbes, ciudades inteligentes.

La expresión “*smart cities*” (ciudades inteligentes) se ha convertido a nivel global en la expresión más utilizada para hacer referencia a la transformación que desde hace unos años se está produciendo en muchas ciudades del mundo. La cohesión de urbanización, tecnología y transferencia de conocimientos ha apresurado la

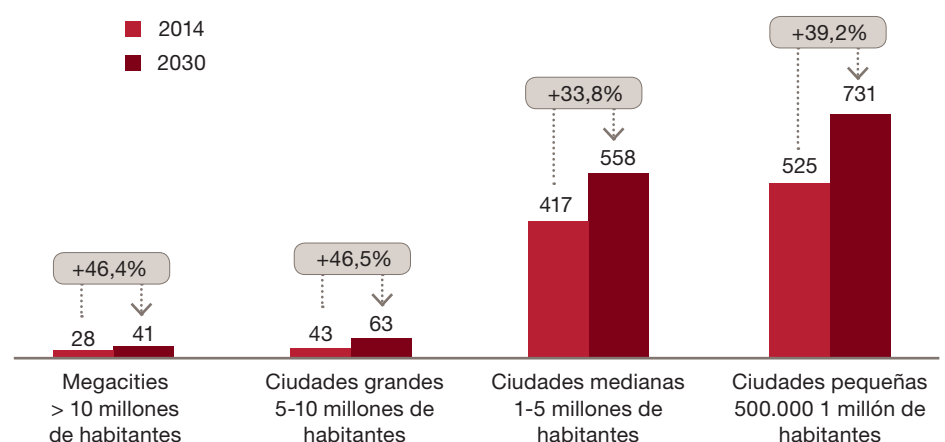
preocupación de los gestores públicos por centrarse en hacer que sus urbes sean verdaderas ciudades inteligentes.

El concepto “*smart city*”, traducido normalmente en español como “ciudad inteligente”, se popularizó a principios de los años noventa como un enfoque para afrontar los problemas relacionados con la eficiencia energética, los impactos medioambientales y el cambio climático. Con el tiempo, el concepto ha ganado en amplitud y a los retos anteriores ha incorporado otros como la mejora de la calidad de vida, el aumento de la competitividad económica, la seguridad ciudadana, el desarrollo de nuevos modelos de gobernanza o la incorporación de innovaciones tecnológicas.

En los últimos años, ha perdido peso el concepto de ciudades inteligentes como espacios hipertecnológicos y en su lugar ha ganado relevancia la visión holística de la ciudad, concebida ésta como un sistema funcional, complejo y multidimensional donde los ciudadanos comparten decisiones con los agentes políticos y económicos.

La distancia existente entre definir la visión de una ciudad inteligente y ser

Cuadro 13.
Número de ciudades a nivel mundial en función de la población que albergan

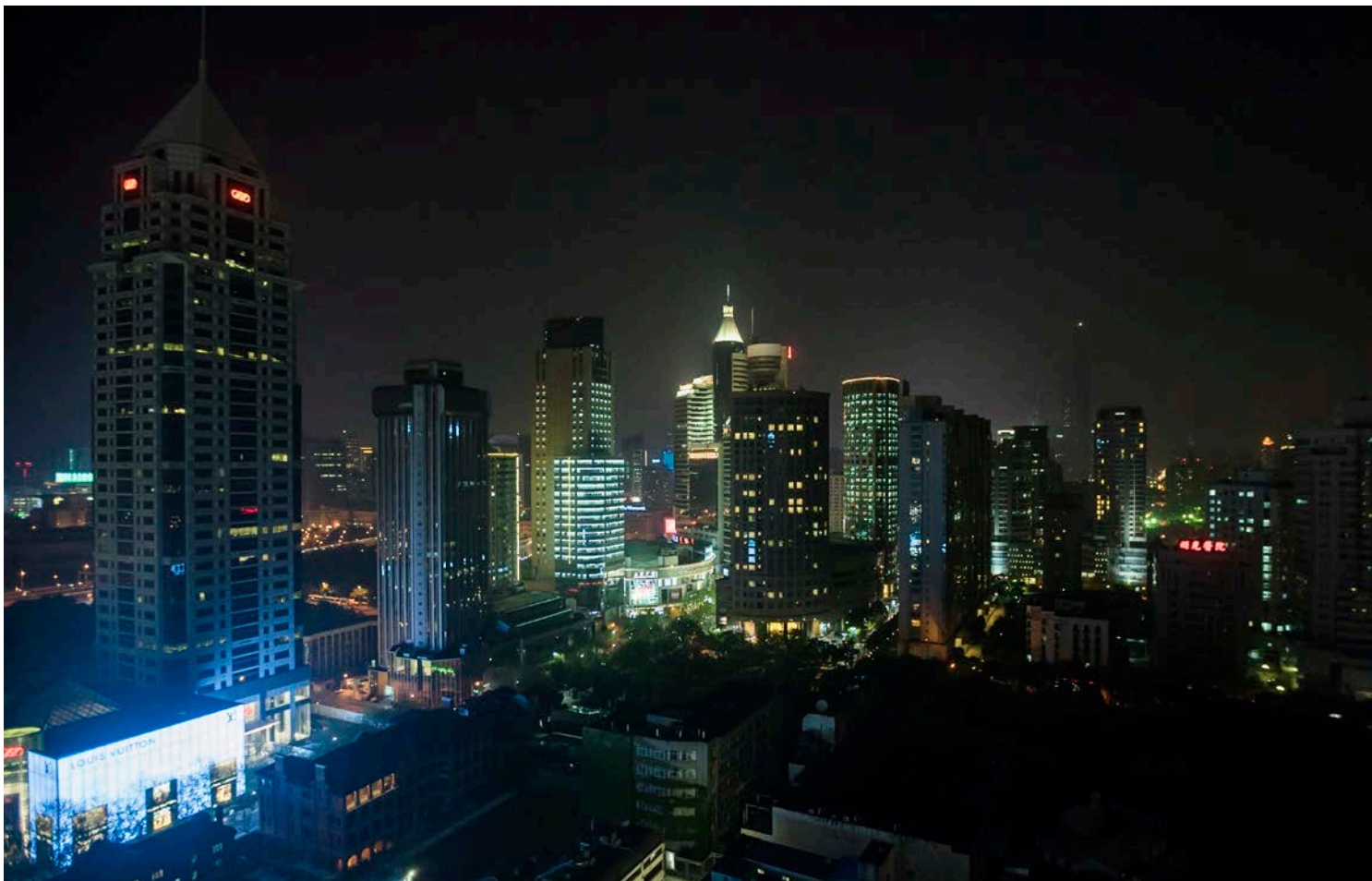


Fuente: Naciones Unidas.

capaz de trasladarla a la realidad ofreciendo un conjunto integrado de soluciones y servicios que mejoren la calidad de vida y aumenten la competitividad de la misma, implica tener en cuenta una serie de factores clave. Para dar respuesta a estas cuestiones, se deben buscar fuentes de financiación creativas y poner en marcha una red colaborativa que englobe a un amplio abanico de *stakeholders* (sector público y privado, así como ciudadanos).

En ese sentido, es imprescindible un enfoque global que se centre en las diferentes áreas estratégicas (social, económica y medioambiental) y en el que converjan la definición, el diseño, la financiación, puesta en marcha y el seguimiento y la evaluación de

resultados de las iniciativas de ciudades inteligentes. Solo de esa forma se conseguirá un desarrollo sostenible. Después de todo, apostar por el avance hacia ciudades inteligentes, hace de ellas un lugar atractivo para vivir y trabajar. No cabe duda de que las administraciones públicas juegan un papel determinante para hacer que las ciudades sean espacios de oportunidades. Tanto para impulsar el desarrollo y la participación de los agentes privados, como para liderar cambios complejos en los que tienen que involucrarse múltiples agentes con diferentes intereses, se necesita el liderazgo de administraciones abiertas pero firmes para trazar estrategias de éxito y marcar acciones que repercutan en el progreso del conjunto de la ciudad.



Cambio climático y eficiencia energética

En los próximos veinte años, la temperatura media de la superficie terrestre crecerá entre 0,5 y 1,5 grados, los ciclos hidrológicos y los patrones de lluvias variarán y habrá más fenómenos meteorológicos extremos, cuyos efectos serán más graves. Por otra parte, aumentará la demanda de recursos naturales por el crecimiento de la población y disminuirá su oferta por la escasez de recursos.

Las administraciones deberán adoptar medidas para paliar los efectos del cambio climático y garantizar el suministro de agua, alimentos y energía; e innovar para adaptarse a las nuevas condiciones en las que estas materias cobrarán gran importancia en la economía.

Cuadro 14.
Aumento de la demanda de recursos

Con una población de 8.300 millones en 2030, necesitaremos...



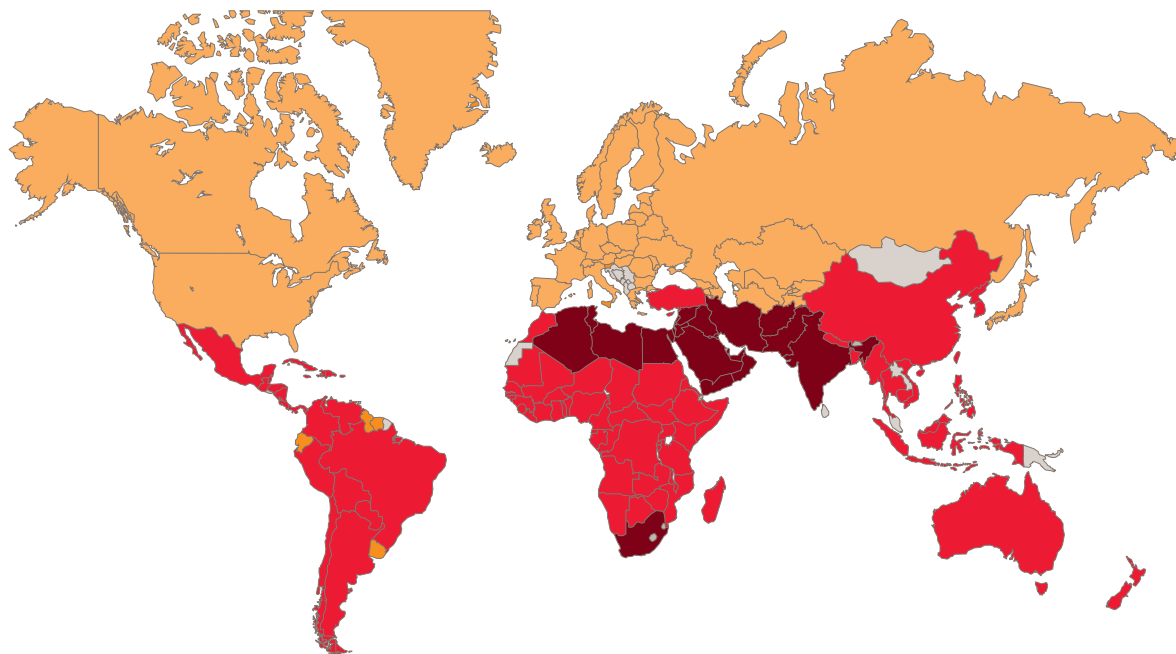
Fuente: "Global Trends 2030: Alternative Worlds". National Intelligence Council.

Los mayores efectos que provocará el calentamiento global en los próximos años tienen que ver con el agua. El aumento en la temperatura terrestre está provocando el deshielo de los glaciares y los casquetes polares, lo que a la larga provocará una subida del nivel del mar que amenazará poblaciones y pondrá en peligro la biodiversidad marina.

Por otro lado, la evolución de los patrones de lluvia indica que en el

futuro las precipitaciones serán menos frecuentes pero más intensas, y se concentrarán en menos lugares del globo, dando lugar a sequías en algunas zonas e inundaciones en otras. Se espera que el norte de África y Oriente Medio tengan que soportar sequías más severas y prolongadas, mientras que la vertiente pacífica de Sudamérica y el Sudeste Asiático experimentarán inundaciones cada vez más frecuentes. Estas últimas se verán favorecidas, en parte, por las crecidas en los caudales de los ríos

Cuadro 15.
Escasez del agua en 2033



Fuente: "Global Trends 2030: Alternative Worlds". National Intelligence Council.

provocadas por el deshielo de los glaciares de los Andes y el Himalaya, respectivamente.

Además, los países en vías de desarrollo sufrirán escasez de agua por la falta de infraestructura y tecnología para extraerla de los ríos o lagos y convertirla en agua potable, lo que se denomina escasez económica de agua. Ver cuadro 15.

Los graves efectos de la escasez o la sobreabundancia de agua se notarán también España. En 2030, se calcula que la temperatura media en el país habrá aumentado entre 2 y 2,5 grados, y el volumen de precipitaciones habrá disminuido un 15% en la mitad norte del país, y hasta un 20% en la mitad sur. Como consecuencia, el 65% de la población nacional vivirá en zonas con restricciones de agua, frente al 30% actual.

En el extremo contrario, los huracanes y las tormentas tropicales serán cada vez más frecuentes en América Central y el Sureste Asiático. Países como Indonesia o Japón correrán el riesgo de volver a vivir tsunamis debido al previsible aumento de la actividad sísmica.

Otro foco de atención para las administraciones será el suministro de alimentos. Que la población mundial aumente supone que la demanda de alimentos lo haga también. Se estima que en 2030 necesitaremos un 35% más de alimentos y un 40% más de agua potable. Hoy en día existe una sobreexplotación de los recursos, que puede ser corregida por dos vías: aumentar la oferta o reducir la demanda. La primera supone un aumento de la productividad agrícola, que se podría conseguir si se desarrollara la tecnología específica para los sectores involucrados. Para

reducir la demanda se requiere la aplicación de políticas que garanticen un uso eficiente y sostenible de los recursos.

De un modo similar a la gestión de alimentos, el suministro de energía será otro de los grandes retos que las administraciones del futuro tendrán que afrontar. A nivel global, dada la población mundial esperada, se estima que será necesario un 50% más de energía que en la actualidad.

La explotación de hidrocarburos no convencionales permitirá a EEUU convertirse en el mayor productor de gas natural y petróleo en pocos años, y alcanzar la autosuficiencia energética en los próximos veinte. Esto hará que el coste de la electricidad sea entre cuatro y cinco veces menor que en la UE, que según las previsiones, incrementará la dependencia de las importaciones de gas y petróleo en más de un 75% en los próximos veinte años. Este hecho es especialmente grave para España, donde el precio de la electricidad es uno de los más altos de la Unión Europea.

Por ello, para garantizar la sostenibilidad del sistema eléctrico, será necesario explorar el potencial de las energías renovables en función de las circunstancias de cada país, de su capacidad y de su estructura económica, política y social. Esto también ayudará a que la UE cumpla con el compromiso asumido de reducir en un 40% la emisión de gases de efecto invernadero para 2030 y que las fuentes de energía renovables supongan el 27% del total en esa misma fecha.

Pero, realmente, el factor clave para la sostenibilidad energética será la eficiencia. Las administraciones deberán desarrollar campañas de concienciación ciudadana que ayuden a garantizar el

uso correcto de los recursos y reducir el consumo, así como fomentar la formación de personal especializado en eficiencia energética, de manera que puedan ofrecer soluciones específicas a las personas y a las empresas.

Tanto a nivel doméstico como en la industria, los dos grandes aspectos en los que buscar un aumento en la eficiencia son la iluminación y la climatización. En los hogares, se añade además el uso correcto de los electrodomésticos. En línea con esto, en 2013 entró en vigor la normativa europea por la que los edificios y algunos electrodomésticos (refrigeradores, lavadoras, lavavajillas) poseen una etiqueta energética, que indica la eficiencia del consumo energético de los mismos.

Aparte de los planes globales de ahorro energético que puedan poner en marcha los gobiernos de los países, son las administraciones locales las que pueden y deben gestionar la eficiencia en el consumo energético de sus ciudades y la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero. Adicionalmente, la sostenibilidad pasa por reducir el tráfico de vehículos para mantener los niveles de contaminación bajo control. Varias ciudades han impuesto ya, o tienen planificadas, medidas de control del tráfico en las áreas de mayor concentración. Se está planteando también la reducción de la velocidad en las vías urbanas para mejorar la eficiencia en el consumo de los carburantes y reducir así las emisiones de gases nocivos. Para incentivar que los ciudadanos dejen el coche en su garaje y utilicen otros medios de transporte, las administraciones municipales deberán también mejorar la calidad de sus transportes públicos y acondicionar las vías urbanas a las bicicletas.

2

*Una mirada hacia las prioridades
de las empresas y los ciudadanos*



¿Qué preocupa a los ciudadanos y a los directivos de las empresas? ¿Qué áreas de actuación consideran prioritarias para las administraciones públicas? ¿Confían los ciudadanos y las empresas en la eficacia del sector público?

No cabe duda de que existe una brecha entre las necesidades y las percepciones de la sociedad civil y la Administración. Desde nuestro punto de vista, resulta de importancia capital conocer de primera mano las preocupaciones actuales y a medio-largo plazo que tienen tanto los ciudadanos como la comunidad empresarial, con el fin de reducir ese *gap* y poder así activar políticas públicas que respondan a las verdaderas necesidades de los ciudadanos sin perder de vista un adecuado uso de los fondos públicos.

Sondear, escuchar y conocer las preocupaciones de la ciudadanía será un elemento clave para la Administración del futuro, ya que estas inquietudes impactarán en las instituciones condicionando sus focos de actuación, la toma de decisiones e incluso la forma de funcionar o prestar servicios.

Por esta razón, y dado que la definición de la hoja de ruta que deberá tomar la Administración del futuro vendrá condicionada por dichas cuestiones, nos hemos parado a analizar en profundidad las áreas de interés y preocupación que tienen para con la Administración dos de los pilares del entorno: los ciudadanos y las empresas.

Para conocer de primera mano la opinión de la sociedad civil sobre diferentes temas relevantes, entre los que se encuentra el futuro de la Administración Pública, PwC elabora cada año su Encuesta Mundial Anual de CEOs, que en su XVII edición ha contado con la participación de 1.344 líderes empresariales de todo el mundo

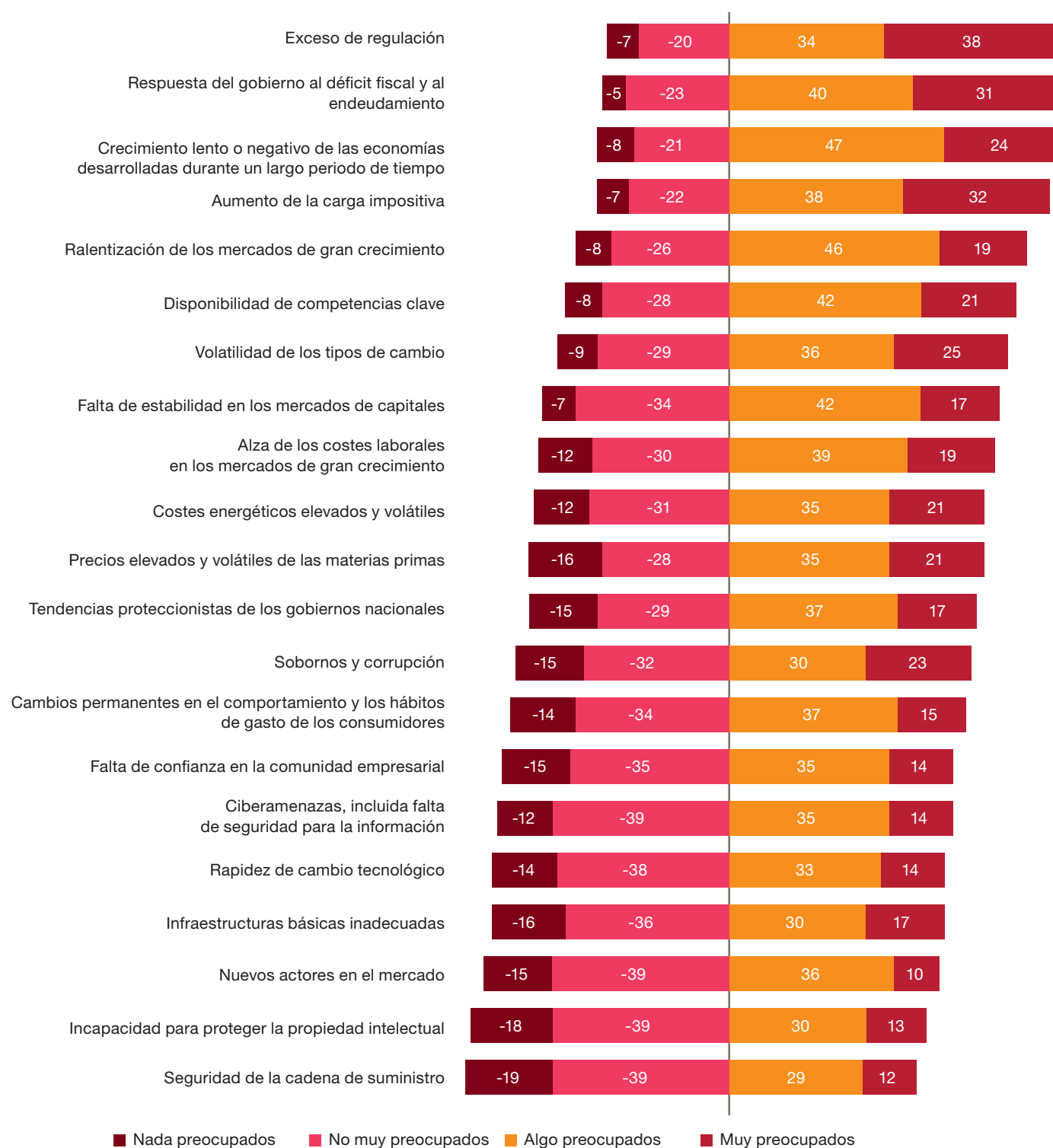
y 45 representantes del sector público. El informe señala que, a pesar de que el mensaje principal es la confianza creciente del sector empresarial en la recuperación económica, los CEOs siguen siendo cautelosos al valorar si dicho crecimiento tendrá efecto positivo sobre sus empresas.

Al preguntar a los CEOs sobre sus principales preocupaciones, entre los primeros puestos destacan varias que tienen que ver con la actuación de las administraciones, tal y como se recoge en el cuadro 16.

- La respuesta de los gobiernos respecto al déficit y al endeudamiento es una de las principales preocupaciones de los CEOs, señalada por el 71% de los mismos.
- Un 72% de los CEOs se muestra preocupado por el exceso de regulación y un 70% por el aumento de la carga impositiva, lo cual refleja el descontento de los CEOs con la legalidad vigente.
- Además, los primeros puestos de la lista están copados por preocupaciones de carácter económico, todas ellas señaladas por, al menos, un 60% de los encuestados. Los CEOs mencionan el crecimiento económico, la estabilidad de los mercados y los tipos de cambio, entre otras.

Por otro lado, desde el punto de vista de un CEO, es importante establecer claramente qué funciones tienen las empresas y cuáles las administraciones públicas a la hora de afrontar los retos prioritarios para el crecimiento.

Cuadro 16.
Amenazas para el tejido empresarial



Información base: Encuestados (1.344)

Fuente: "XVII Encuesta Mundial de CEOs". PwC.

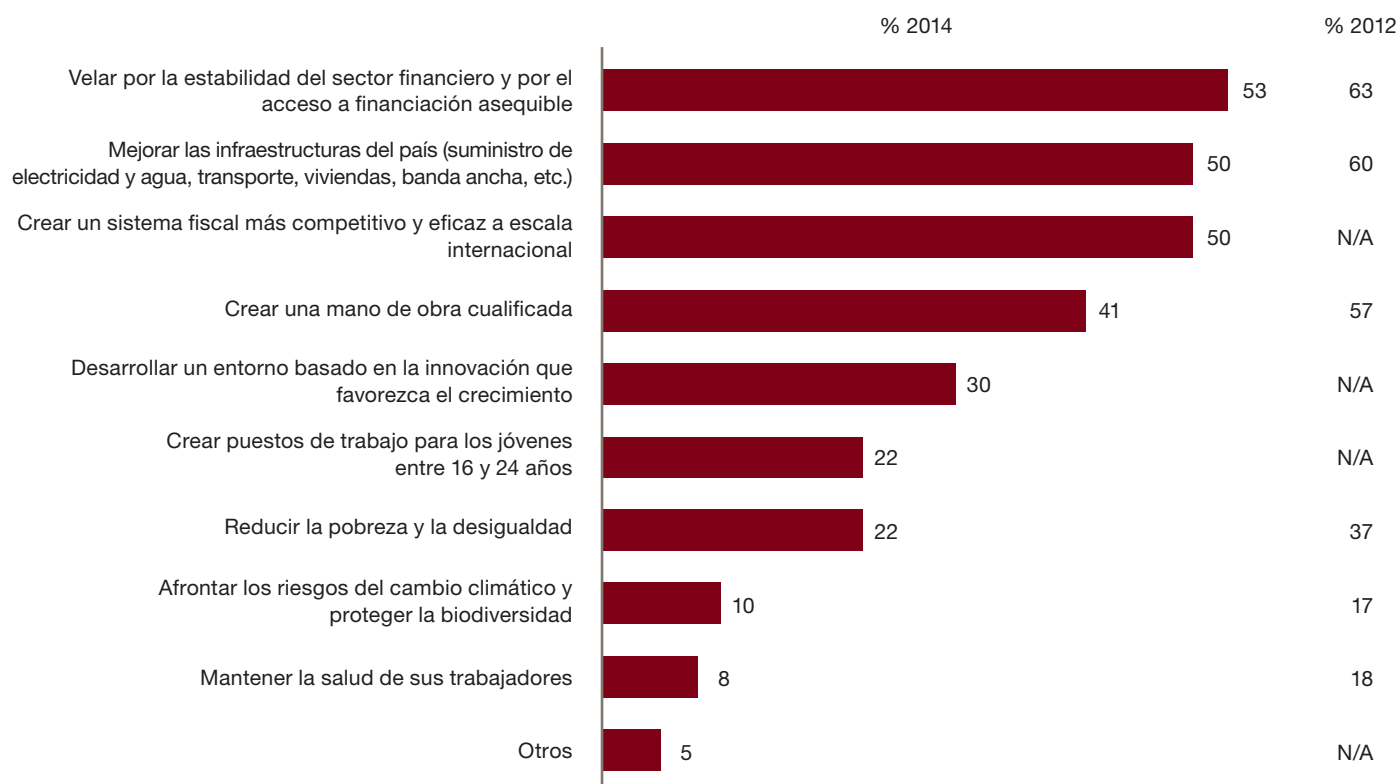
El cuadro 17 recoge las principales prioridades a las que deben hacer frente las administraciones según los CEOs. Las principales, que destacan por estar ampliamente por encima del resto, tienen que ver directamente con favorecer el rendimiento de sus empresas.

- Al igual que en años anteriores, la principal es velar por la estabilidad del sector financiero y el acceso a financiación asequible. El 53% de los CEOs a nivel mundial lo menciona, aunque la cifra es menor que en la encuesta de 2012.

- Le siguen de cerca la creación de un sistema fiscal más competitivo y la mejora de las infraestructuras del país, cada una de ellas mencionada por un 50% de los encuestados.
- La creación de mano de obra cualificada (un 41% de los CEOs lo menciona) y el desarrollo de un entorno basado en la innovación que favorezca el crecimiento (30%) son otras de las áreas de actuación que los CEOs consideran prioritarias para la Administración.

Cuadro 17.

Prioridades del sector público desde el punto de vista de los CEOs



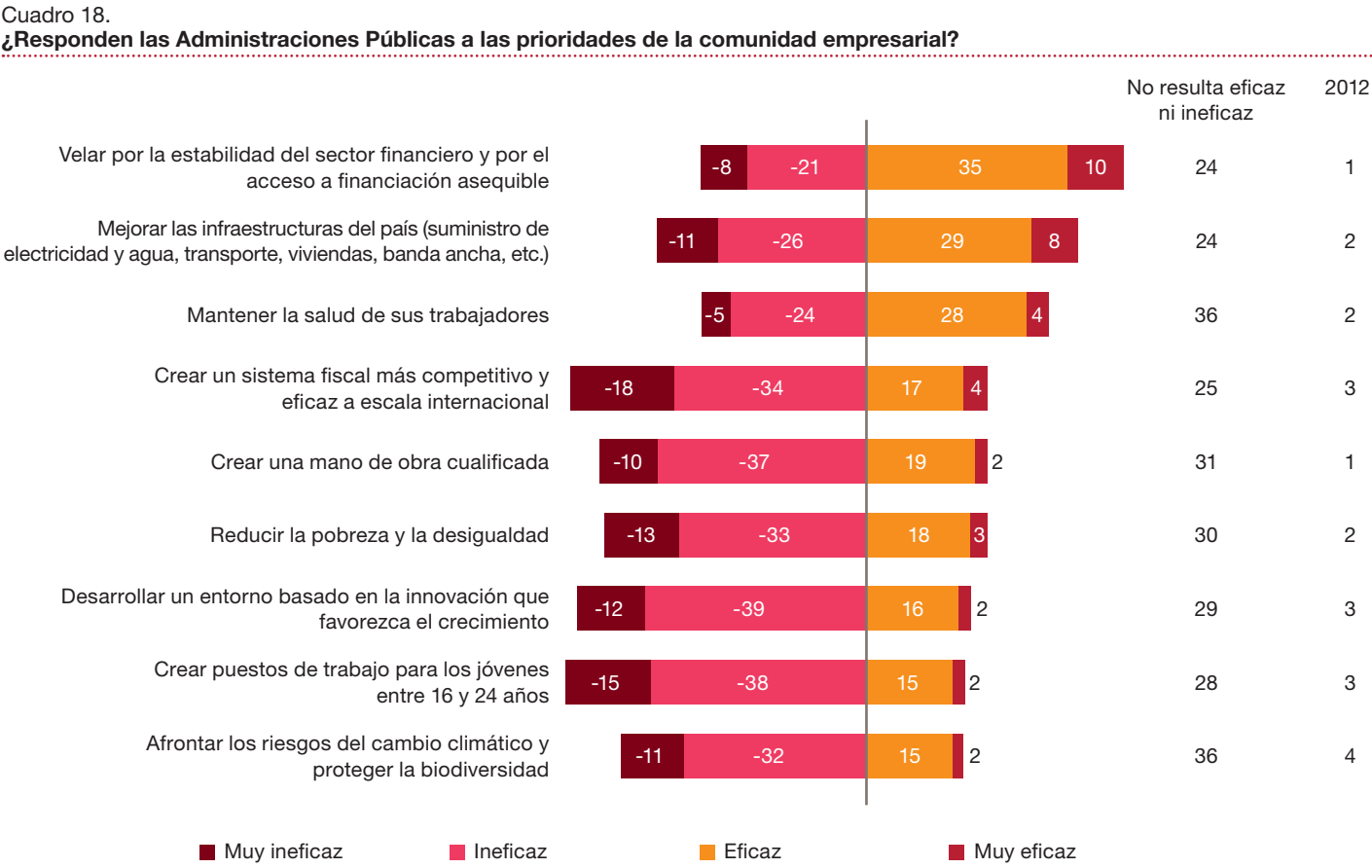
Información base: Encuestados 2014=1.344; 2012=1.330; Pregunta: ¿Qué tres áreas deberían ser prioritarias para el gobierno en la actualidad?

Fuente: "XVII Encuesta Mundial de CEOs". PwC.

En cuanto a la percepción de los CEOs sobre la actuación de las Administraciones para responder a estas preocupaciones, el grado de satisfacción varía en función de las materias. Ver cuadro 18.

- Un 45% de los CEOs encuestados considera eficaz o muy eficaz la actuación respecto a la estabilidad del sistema financiero y el acceso a financiación asequible, frente a un 29% que opina lo contrario, siendo el único ámbito en el que hay más CEOs satisfechos que insatisfechos.

- Aparte de lo anterior, solo las infraestructuras del país y el mantenimiento de la salud de los trabajadores obtienen la aprobación de más del 30% de los CEOs.
- En otras materias como la creación de un sistema fiscal más competitivo, el desarrollo de un entorno basado en la innovación, la creación de mano de obra cualificada y empleo para jóvenes, el nivel de satisfacción se sitúa en torno al tan solo 20%.



Información base: Encuestados 1.344

Fuente: “XVII Encuesta Mundial de CEOs”. PwC.

En opinión de los CEOs, la Administración tiene un amplio margen de mejora respecto a la efectividad de sus acciones. Esto no significa que la Administración no esté implementando medidas de mejora, sino que quizá dichas medidas no resultan altamente efectivas.

En cuanto a las opiniones de los ciudadanos, hemos recogido los resultados del estudio “The Public Matters”, realizado por PwC, en el que se exponen las iniciativas propuestas por los grupos de ciudadanos entrevistados. Entre las principales conclusiones del estudio, destacan las siguientes:

- Los ciudadanos son conscientes de que el contexto macroeconómico actual obliga a continuar con la implantación de políticas de reducción del déficit público, a la par que reclaman el establecimiento de una serie de criterios para determinar las líneas de actuación futuras.
- Por otra parte, reclaman un nuevo modelo de prestación de servicios

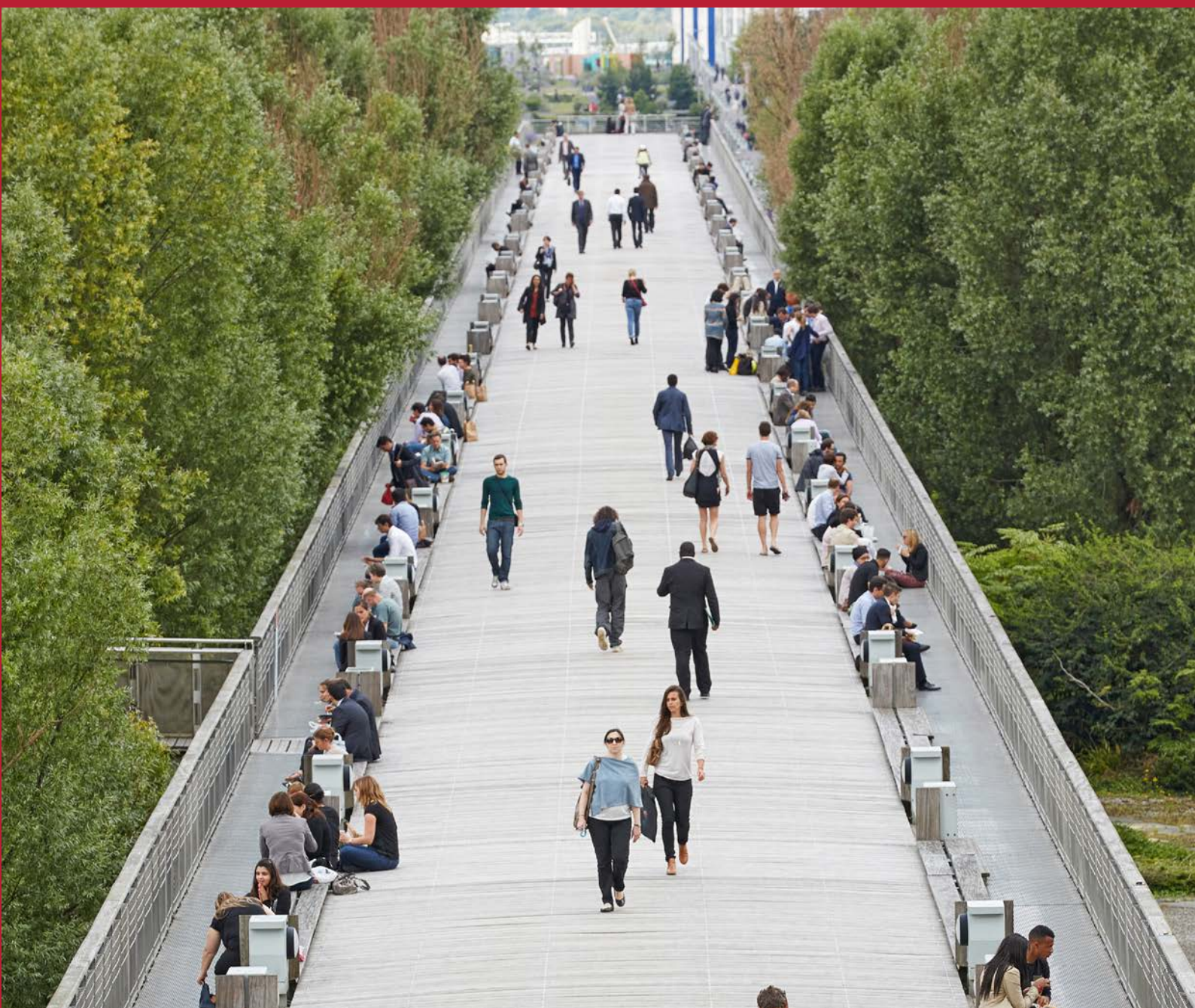
basado en una mayor interacción entre todas las partes (Administración, sector privado y ciudadanos) y en que se promueva la participación ciudadana a través de mecanismos y actividades interactivas que aprovechen las oportunidades que generan las nuevas tecnologías.

- En cuanto al crecimiento económico, los ciudadanos abogan por una mayor inversión orientada a la estabilidad y a la sostenibilidad del sistema que garantice resultados a largo plazo en vez de orientar las acciones únicamente a resolver los problemas conforme se van presentando.

En un contexto en el que la Administración deberá seguir haciendo esfuerzos para reducir el déficit público y reducir costes, atender las demandas de los CEOs conllevará priorizar aquellos ámbitos que tengan una importancia estratégica mayor y puedan ayudar a conseguir el nivel de fortalecimiento y desarrollo del tejido empresarial que los CEOs esperan.

3

Caminando hacia la Administración española 2033: Plan de acción para el sector público del futuro



La nueva realidad de 2033 implicará que la Administración Pública acometa un proceso integral de transformación y modernización que alinee estructuras y objetivos para responder a un contexto de cambio permanente. La innovación y la mejora continua serán esenciales para la sostenibilidad de la Administración.

Tal y como venimos comentando, las administraciones públicas se enfrentan a un futuro incierto condicionado por la demanda social de prestación de servicios a la ciudadanía y la necesidad de ajustar los presupuestos públicos a la realidad de la coyuntura.

Los grandes cambios de entorno, en especial los demográficos, económicos y culturales, ya están requiriendo, y lo requerirán con mayor énfasis en el futuro, un cambio de modelo. Ha llegado la hora de abordar reformas retadoras que, basadas en las lecciones aprendidas, permitan desarrollar actitudes nuevas y crecer de forma sostenible e inteligente.

En PwC entendemos que el crecimiento inteligente radica no en lo que se hace, sino en cómo se hace, generando un mayor valor añadido al producto o servicio final. En ese sentido, la Administración del futuro tiene un gran recorrido por delante. La diferencia con el pasado no vendrá dada por los deberes que tenga que hacer la Administración, sino por el modo de hacerlos.

El nuevo enfoque de la Administración Pública de 2033 supone necesariamente:

1. Pasar de una organización reactiva a una organización **proactiva** que sitúe al ciudadano en el núcleo del modelo. La orientación al ciudadano requerirá, por un lado, realizar una segmentación basada en las necesidades diferenciales de cada colectivo y, por otro, impulsar en mayor medida el rol participativo en la toma de decisiones públicas que está exigiendo la ciudadanía.
2. Pasar de un modelo de oferta en el que la Administración implementa acciones en función de un presupuesto a un modelo de **demanda** centrado en gestionar de manera eficaz los recursos y en satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos.
3. Redefinir la **cartera de servicios**. La Administración del futuro deberá analizar si los servicios prestados en la actualidad tienen la suficiente conexión con las necesidades de los ciudadanos, potenciar la prestación de aquellos que se están demandando y no se están ofreciendo e incluso dejar de prestar los que estén consumiendo recursos y no tengan el suficiente calado entre la ciudadanía.
4. Aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías para configurar la nueva **Administración 24x7**. La tradicional atención presencial deberá ser complementada con una estrategia multicanal que sitúe al gobierno digital como la herramienta de referencia de interacción entre la Administración y el ciudadano.
5. Ser más **transparente** y rendir mayores cuentas. Los ciudadanos exigen saber con mayor exactitud a qué dedica los recursos la Administración. Para cumplir esa demanda y recuperar la confianza perdida en los últimos años, la Administración deberá someterse al escrutinio público de manera más

intensa y aumentar sus estándares de transparencia.

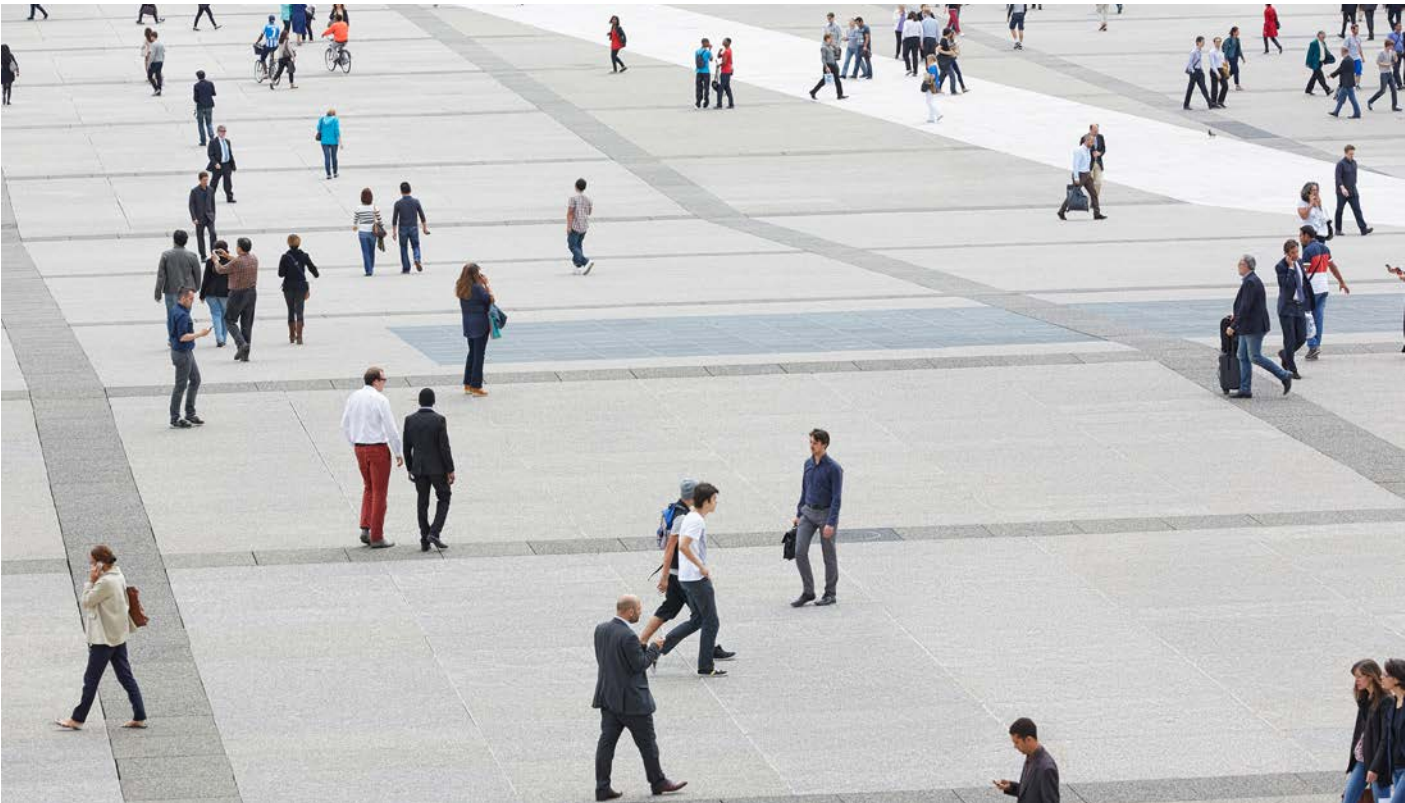
6. Pasar de una organización basada en silos a una organización basada en **redes**, ágil y flexible. La Administración del futuro debe estar capacitada para afrontar los cambios del entorno con rapidez y convertirse en el verdadero catalizador de desarrollo.

Debemos ser conscientes, además, de que este reto de modernización de la Administración incluye también a las empresas, las asociaciones, los colectivos y en especial a las personas. Ligado a ello, es preciso que exista un sentimiento arraigado de voluntad de cambio y compromiso por parte de los gobernantes para abordar una transformación ambiciosa que impacte en el crecimiento económico real del país, así como en un mayor bienestar de sus ciudadanos.

Cuadro 19.
La Administración Española en 2033



Fuente: Elaboración propia. PwC.

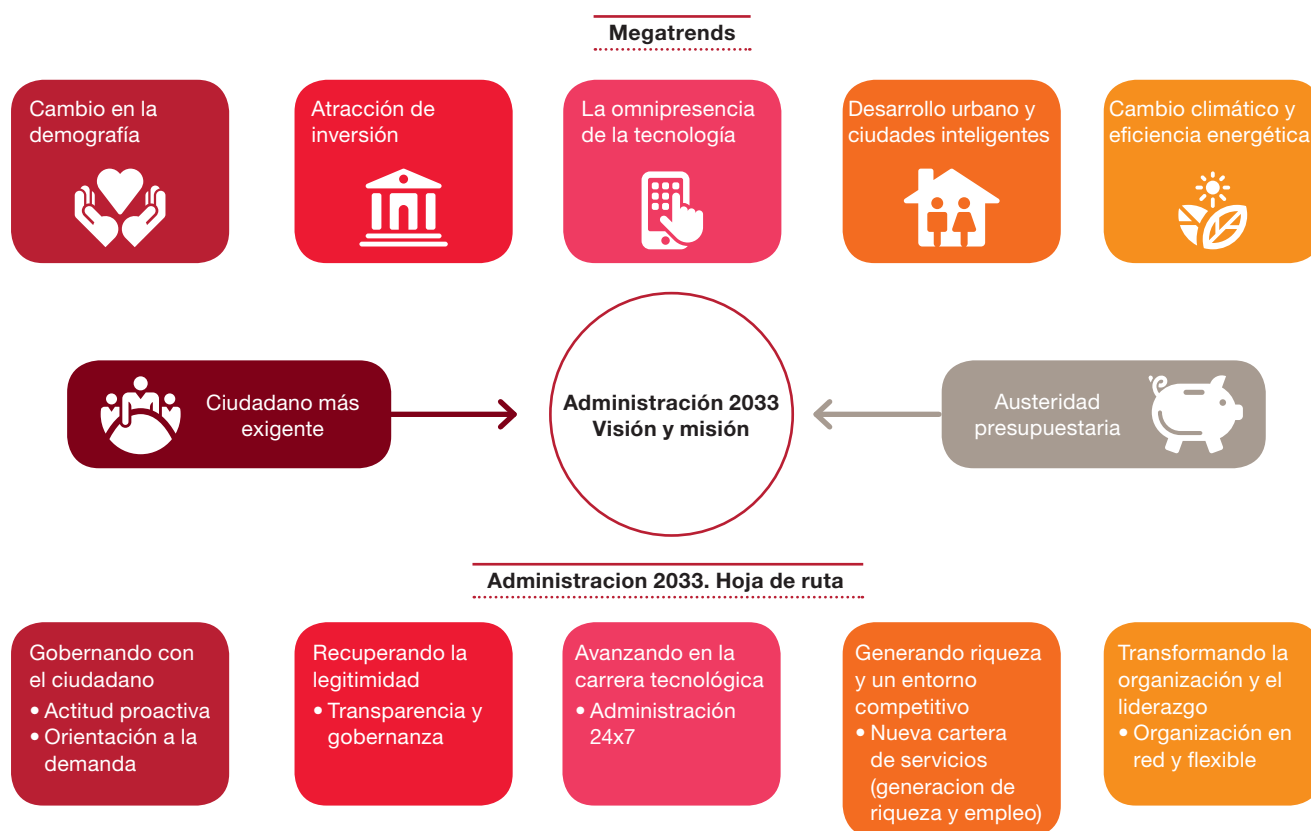


A continuación, haremos un recorrido por los cinco grandes ámbitos de actuación en los que la Administración Pública del futuro deberá focalizarse para adaptarse con éxito a su nuevo entorno y mejorar la calidad de los servicios prestados.

Formularemos, adicionalmente, en relación a cada uno de esos cinco

grandes ámbitos, una serie de recomendaciones sobre las medidas que deberán acometer las administraciones del futuro para conseguir los objetivos marcados y destacaremos las mejores prácticas llevadas a cabo en el ámbito internacional por las Administraciones Públicas de referencia.

Cuadro 20.
Hoja de ruta de la Administración 2033



Fuente: Elaboración propia. PwC.

Nuevo contrato con los ciudadanos: gobernando, codiseñando y participando

El ciudadano tiene mucho que decir y quiere que se le escuche. Hoy, la sociedad civil demanda un rol de mayor responsabilidad y poder en la gestión pública al mismo tiempo que no se conforma con ser un mero votante. Su pretensión es participar, trasladando sus necesidades a los gobernantes e involucrándose en el diseño de las nuevas políticas públicas.

Consciente de esta realidad, la Administración del futuro debe articularse colocando en el centro al ciudadano. Se trata de pasar de un modelo de oferta a un modelo de demanda liderado por su máximo exponente, la ciudadanía. Se trata de propiciar mecanismos que permitan que el ciudadano participe en las nuevas iniciativas.

El ciudadano va a dejar de ser únicamente el destinatario final de los servicios y se va a colocar como agente prioritario que colabora en la toma de decisiones y crea valor. En este escenario, las administraciones no deberían centrarse únicamente en la gestión de los servicios, sino que deben ir más allá y centrarse en generar impacto y asegurar la calidad y la orientación a resultados de los mismos.

Como consecuencia de ello, la Administración deberá desarrollar un nuevo contrato con los ciudadanos, los cuales ganarán presencia y responsabilidad en los asuntos públicos. Para ello, los organismos públicos tendrán que facilitar la implicación social en el diseño y desarrollo de los servicios, en vez de limitarse solo a proveerlos.

Con esto nos referimos al deber de la Administración de idear enfoques más creativos para involucrar a los ciudadanos y usuarios de los servicios en la toma de decisiones. Dichos enfoques

implicarán que la Administración actúe necesariamente como:

- **Facilitadora de información**

Aportando en tiempo real información de interés para las empresas y los ciudadanos a través de las páginas web de las diferentes administraciones, tratando de que estas sean visuales, intuitivas, claras y sencillas.

- **Relevancia del *feedback* ciudadano**

Desarrollando mecanismos de *feedback* innovadores para conocer la satisfacción o las sugerencias de mejora del ciudadano respecto a los servicios públicos o la forma de hacer de la Administración.

- **Organismo participativo**

Creando redes o reuniones cíclicas con los representantes de grupos de asociaciones ciudadanas con el fin de debatir distintos ámbitos de interés, hacer aportaciones y contribuir en la toma de decisiones.

La importancia de enfoques innovadores para construir un sector público más eficiente y efectivo se fundamenta en la necesidad de aumentar el rendimiento de los servicios públicos sin coste adicional.

Una de las iniciativas pasa por la implementación de la coproducción, entendida como la responsabilidad compartida entre organismos públicos, instituciones de la sociedad civil y el sector privado.

La esencia de la **coproducción** se centra en la participación de los actores de la sociedad civil y del mercado en la implementación de las políticas públicas, potenciando el control del uso de los servicios por parte del ciudadano.

A pesar de que la coproducción está aún en fases tempranas, se evidencia que lleva a la reducción de costes y a una mayor satisfacción del usuario. Programas piloto en ámbitos como la sanidad y la asistencia social, han demostrado una reducción de costes para las arcas públicas, asociadas con una mejor satisfacción del usuario. Sin embargo, los resultados deben ser considerados con precaución, ya que no se debe olvidar que parte de los costes se desplazan a los usuarios y ciudadanos. El impacto de reequilibrar el coste entre la Administración y la ciudadanía, requiere realizar evaluaciones concisas para valorar el ahorro. Aun así, las experiencias abordadas hasta la fecha han puesto de manifiesto el potencial de la coproducción como buena práctica de política pública innovadora.

Por otro lado, la Administración del futuro no se concibe sin nuevas **plataformas interactivas de participación ciudadana** que ofrezcan la posibilidad de conocer de

primera mano y en tiempo real las necesidades, demandas y opiniones del ciudadano. Dichas plataformas se configurarán como las bases de partida a la hora de repensar y redefinir la cartera de servicios orientándolos a la sociedad.

A través de ellas, los ciudadanos se convertirán en participantes activos en la toma de decisiones, lo que les permitirá ganar poder y reducir la distancia existente entre ellos y las administraciones. Asimismo, se abrirá la puerta para la incorporación de nuevos intereses y grupos sociales que están apareciendo para dar respuesta a la necesidad de incrementar la responsabilidad de la gestión de los servicios públicos y de mejorar la relación calidad-precio de los mismos.

La implicación ciudadana en los procesos de gestión pública potenciará un gobierno común basado en una comunicación activa, constante, efectiva y bidireccional (desde el gobierno a los ciudadanos y desde éstos a aquel) en el que todas las partes trabajarán para el beneficio común. Además, esto requerirá que la Administración facilite información a la ciudadanía, lo que generará transparencia y confianza.

La Administración del futuro deberá adaptarse a este nuevo entorno, posibilitando que los ciudadanos asuman el nuevo rol que reclaman. La implantación de nuevos instrumentos participativos reforzará la legitimidad del sistema democrático, que estará más alineada con las necesidades y opiniones de los ciudadanos. Todas las partes tendrán responsabilidad sobre los resultados de las decisiones que se tomen, y los servicios se nutrirán de todas las aportaciones para conseguir una mejora sustancial en la calidad.

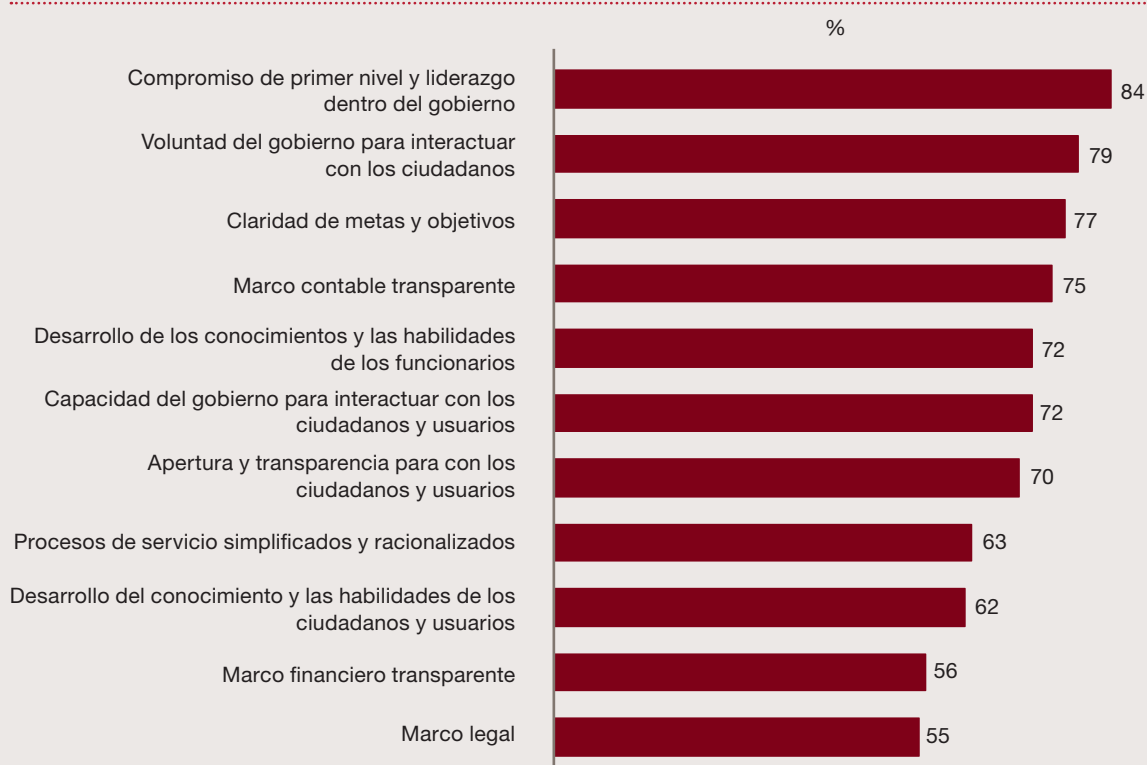
La OCDE como impulsora de la coproducción

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa a 34 países miembros, tiene como misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

En su interés por desarrollar un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes, llevó a cabo una encuesta entre los países miembros acerca de su visión de la coproducción.

A continuación, recogemos los factores que según los encuestados ayudan a la mejora e intensificación de la coproducción.

Factores que mejoran la coproducción



Fuente: "Encuesta sobre la innovación en los servicios públicos" – 2010. OCDE.

Ejemplos de colaboración ciudadana

PwC lleva años colaborando con distintas administraciones en diversos países para promover la participación ciudadana. En 2012, por ejemplo, creó en Canadá el Citizen Compass*, una plataforma online que recogió más de 3.000 opiniones en un periodo de tres semanas que ayudó al gobierno a desarrollar una nueva generación de servicios electrónicos.

En 2010, PwC reunió en el Reino Unido un Citizen's Jury** de 16 miembros, que dieron su opinión al gobierno sobre el déficit económico del país e hicieron ver sus prioridades a la hora de plantear cómo y dónde recortar el gasto público.

En España, el Gobierno puso en marcha en 2012, entre otras medidas, la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA). El objetivo de esta iniciativa era analizar y definir acciones para transformar la estructura de las administraciones públicas de manera que, manteniendo la calidad de sus servicios, se consiguiera una reducción de sus costes.

Para la elaboración del informe CORA, en el cual se definieron un total de 218 medidas de actuación, se puso a disposición de la ciudadanía un buzón electrónico en el que se recibieron un total de 2.239 sugerencias. Adicionalmente, se contó con un consejo asesor en el que se integraron representantes de diferentes ámbitos sociales, técnicos y económicos (entre otros, empresas, universidades, consumidores o incluso la Oficina del Defensor del Pueblo).

Estas iniciativas, que hoy en día destacan como buenas prácticas de codiseño y participación con el ciudadano, en el futuro deberán ser iniciativas a la orden del día caracterizadas por un alto grado de flexibilidad, cercanía y accesibilidad.

*PwC, 2012, *'Citizen Compass: Paving the way for the next generation of e-services'*.

**PwC, 2010, *'Dealing with the deficit: the citizen's view'*.

Recuperando la legitimidad a través de la transparencia y gobernanza de la Administración

La transparencia y la gobernanza deben asentarse en la Administración del futuro como dos de sus elementos diferenciadores e identificadores. La recuperación de la legitimidad de las administraciones públicas traerá consigo la necesidad de llevar una gestión financiera sólida y transparente que facilite la toma de decisiones y garantice el buen uso de los recursos públicos. Ello asegurará que el sector público tenga una visión más amplia del impacto global de sus decisiones a corto y largo plazo y pueda hacer un seguimiento y una evaluación de sus acciones, proyectos y contratos.

En la actualidad, los ciudadanos están cada vez más y mejor informados gracias a Internet, lo que potencia que sus expectativas en relación a las administraciones públicas crezcan y que reclamen a los gobiernos una mayor rendición de cuentas.

Por ello, la transparencia se perfila como una de las piedras angulares en las que deberán apoyarse las administraciones del futuro para recuperar la legitimidad y la confianza de los ciudadanos. Los organismos públicos deberán rendir cuentas ante la sociedad, informando detalladamente sobre el destino de cada partida de dinero público. De esta forma, otorgarán a los ciudadanos el mayor control que ya demandan sobre las finanzas públicas. Esto servirá para fortalecer la posición de los gobiernos, que recuperarán la confianza de sus votantes y, además, supondrá una poderosa arma en la lucha contra la corrupción.

En línea con lo anterior, los organismos públicos deberán **transformar la función** financiera para mejorar el

funcionamiento interno y los servicios a todos los niveles, así como garantizar que se obtiene la información óptima para facilitar la toma de decisiones. Una variable fundamental es la rendición de cuentas (*accountability*), ya que estar sometido al escrutinio público aumenta de manera relevante la probabilidad de que los fondos públicos se utilicen correctamente, se dediquen a las verdaderas necesidades de los ciudadanos y se evite la corrupción.

Para conseguirlo, las administraciones del futuro deberán implantar mecanismos de contabilidad analítica, los cuales permitirán determinar los costes de los servicios públicos y poner a disposición de los ciudadanos información sobre la ejecución de los mismos. Estos mecanismos sustituirán a los actuales, que no proporcionan una visión global de las finanzas públicas.

En ese sentido, para asegurar una mejor gestión de las finanzas públicas en el marco económico actual, en el que juegan un papel importante la reducción del déficit, el control del endeudamiento y la

corrupción, será necesaria la implantación a todos los niveles de mecanismos de control y supervisión que satisfagan las cada vez mayores exigencias de los ciudadanos. De esta manera, éstos podrán evaluar la gestión de los servicios públicos a fin de determinar el éxito o fracaso de la misma.

El mencionado control deberá llevarse a cabo por un **organismo externo e independiente** de la organización, que deberá ser informado con regularidad para que pueda valorar periódicamente la gestión de las administraciones. En España, esa responsabilidad recae sobre el Tribunal de Cuentas, que ejerce dos funciones principales: enjuiciar las responsabilidades contables de quienes gestionan los fondos públicos y verificar la contabilidad de las entidades del sector público. En las Comunidades Autónomas, existen Órganos de Control Externo (OCEX) que llevan a cabo la función de control en su ámbito de competencias.

Adicionalmente, los gobiernos deberán poner en marcha **planes específicos contra la corrupción**. Este es uno de los problemas prioritarios identificados por los ciudadanos, que demandan soluciones que garanticen que los fondos públicos no se utilizan con fines privados. Unido al control interno y a la transparencia, un plan de acción específico que impida el uso indebido de fondos públicos y el fraude fiscal supondrá un ejemplo de buena práctica gubernamental y posibilitará que la Administración tenga más recursos disponibles para la prestación de servicios.

Este reto de gobernanza y transparencia en la gestión también pone a las sociedades y empresas públicas en la encrucijada de tomar medidas con carácter inmediato.

Mejorar la transparencia y la responsabilidad debe ser una prioridad clave en la gobernanza corporativa de

las empresas públicas dado que proporciona los siguientes beneficios:

- Aporta información de interés a los accionistas relativa al ejercicio de sus derechos y sobre buenas prácticas de actuación y comportamiento, al mismo tiempo que favorece la recopilación de información fiable y actualizada del rendimiento de las empresas públicas.
- Actúa como una herramienta fundamental en la lucha contra el fraude y el aprovechamiento indebido de información de mercado.
- Es un requisito previo indispensable para la recuperación de la confianza pública. Las empresas públicas deben definir y comunicar claramente sus objetivos, justificar el destino de los recursos empleados para el desarrollo de sus actividades y hacer balance de su propio rendimiento y evaluar periódicamente los resultados conseguidos.

Por su parte, el **proceso de revisión y evaluación del rendimiento de las sociedades y empresas públicas** se sustentará bajo tres elementos principales:

- Monitorización a tiempo real del rendimiento.
- Desarrollo de sistemas robustos de revisión del rendimiento anual de las empresas públicas.
- Análisis de las mejoras prácticas y tendencias a nivel internacional como fuente de inspiración para la mejora continua de los mecanismos de revisión y evaluación.

Por otro lado, la **Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno** ha asentado las bases para promover la transparencia de las

instituciones públicas y mejorar la gestión de la información que los ciudadanos soliciten al Estado.

En ella se fijan tres objetivos principales: incrementar la transparencia, reconocer y garantizar el acceso de los ciudadanos a la información y establecer las obligaciones de buen gobierno. Se establece, además, la creación de un Consejo de Transparencia, adscrito al Ministerio de Hacienda, y la puesta en marcha de un portal electrónico para canalizar las consultas y las publicaciones.

A nivel estatal, el portal de transparencia, en marcha desde diciembre de 2014, ha comenzado su andadura publicando información referente a los ámbitos institucional, normativo y económico, e irá creciendo y ampliándose con el tiempo y con las peticiones de los usuarios.

En caso de que la información deseada por la ciudadanía no se encuentre publicada en el portal, los ciudadanos y organizaciones podrán registrarse y llevar a cabo una petición formal (previo registro mediante el DNI), que será atendida en un plazo máximo de 30 días. Paulatinamente, las peticiones más frecuentes se incorporarán en el portal para que la ciudadanía pueda acceder a ellas rápidamente. No obstante, dicha información deberá encontrarse ya procesada y elaborada, no pudiéndose realizar informes ad hoc para los peticionarios.

Además, en este portal de transparencia, se publicará únicamente información relativa a la Administración Central, siendo necesario que las Comunidades Autónomas desarrollen sus propios mecanismos de transparencia en un plazo máximo de un año. A día de hoy son muchas las administraciones locales que han llevado o están llevando a cabo una reforma legislativa en materia de transparencia y publicaciones anuales



sobre transparencia. De hecho, las administraciones locales más avanzadas ya cuentan con sus propios portales de transparencia e iniciativas concretas que refuerzan la transparencia como principio rector de todas sus actuaciones.

Dichas reformas reforzarán la implementación gradual de la transparencia en las administraciones, así como en las sociedades y empresas públicas, traduciéndose en un mejor desempeño y mayor confianza en la gestión pública.

Adicionalmente, la creación de estos portales de transparencia permite una mayor involucración ciudadana y mejorar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos clave, para conseguir una mayor satisfacción de la ciudadanía. Estos compromisos de transparencia, control interno y lucha contra la corrupción posibilitarán que las administraciones del futuro gestionen de forma óptima sus recursos y tengan una mayor responsabilidad sobre el impacto global de sus decisiones a corto y largo plazo.

Nueva Zelanda y su iniciativa “sin sorpresas”

En Nueva Zelanda, llevan años ejecutando la iniciativa “sin sorpresas”, a través de la cual se anima encarecidamente a que las empresas públicas se adhieran a la misma. El objetivo de esta política es conseguir que la Administración sea informada con suficiente antelación de todos aquellos aspectos considerados potencialmente polémicos de la gestión de las sociedades y empresas públicas para que pueda tomar medidas preventivas.

A continuación se enumeran algunos ejemplos de materias que se engloban dentro de la iniciativa “sin sorpresas”:

- Cambios y nuevos nombramientos de CEOs.
- Conflictos de interés potenciales o reales en la dirección.
- Litigios (potenciales o reales) por o contra la compañía, su dirección o empleados.
- Actos fraudulentos cometidos por la dirección o los empleados.
- Brechas en las obligaciones de responsabilidad social corporativa de las empresas públicas.
- Reestructuración significativa de la compañía.
- Redundancias a gran escala.
- Disputas industriales.
- Adquisiciones y desinversiones significantes.
- Problemas seguridad significantes.
- Noticias en los medios de comunicación de las actividades o sucesos que podrían generar críticas negativas de la sociedad.

Fuente: “Manual de expectativas del propietario para empresas públicas”, 29 de octubre de 2007, CCMAU, Nueva Zelanda.

Reino Unido y su revisión bajo mecanismos “semáforo”

En Reino Unido, se lleva a cabo una revisión trimestral de tipo “semáforo” en cada una de las empresas públicas. Esta revisión evalúa la implementación del modelo accionista, la calidad del equipo directivo y su gerencia así como la estrategia y el desempeño financiero.

La empresa pública debe designar a un responsable para que éste responda a una serie de preguntas afirmativa o negativamente por cada una de las categorías, pudiendo añadir comentarios adicionales si lo considera oportuno. Adicionalmente, en cada uno de los ámbitos, además de una apreciación general, el responsable designado debe indicar las acciones propuestas o tomadas para mejorar dichos ámbitos.

El cómputo de todas o la mayoría de las respuestas con afirmaciones positivas otorga la denominada “evaluación verde”, o comúnmente conocida como positiva. Sin embargo, algunas respuestas negativas a preguntas concretas pueden provocar que la evaluación sea “roja” (negativa). En los demás casos, la evaluación es “ámbar” (intermedia).

A partir de ahí, se construye un cuadro de seguimiento agregado, indicando el color conseguido por cada empresa y en cada una de las categorías mencionadas arriba.

Aunque este sistema de revisión tipo “semáforo” ha sido a menudo criticado por “falta de matices”, lo cierto es que en la práctica ha propiciado que las empresas públicas hagan una reflexión sincera de sus actuaciones y desempeño.

Ganando posiciones en la carrera tecnológica

La Administración del futuro vendrá marcada por su carácter multicanal en la forma de relacionarse con los ciudadanos. El gobierno digital 24x7 será más flexible, accesible y eficaz. La nueva Administración digital será el canal prioritario de interrelación con ciudadanos, empresas y organizaciones. La tecnología transformará las instituciones, tanto en su propio funcionamiento como en su relación con la sociedad civil.

La tecnología tiene la capacidad de revolucionar la prestación de los servicios públicos en términos de eficiencia, pero también de agilidad, coste, transparencia y capilaridad.

Las tecnologías digitales son herramientas que potencian la innovación, transforman la forma en que las instituciones se relacionan con los ciudadanos y promueven la interacción de los ciudadanos entre sí. Además, permiten mejorar los servicios públicos, implantar políticas públicas específicas y mejorar la eficiencia.

No debemos olvidar que las nuevas generaciones de jóvenes han crecido estableciendo un estrecho vínculo con la tecnología, lo que ha provocado un cambio en los patrones y hábitos de los que serán los consumidores del mañana. La revolución digital ha traído consigo una nueva generación de consumidores que desean experiencias, productos y servicios más accesibles, más flexibles y más personalizados que nunca.

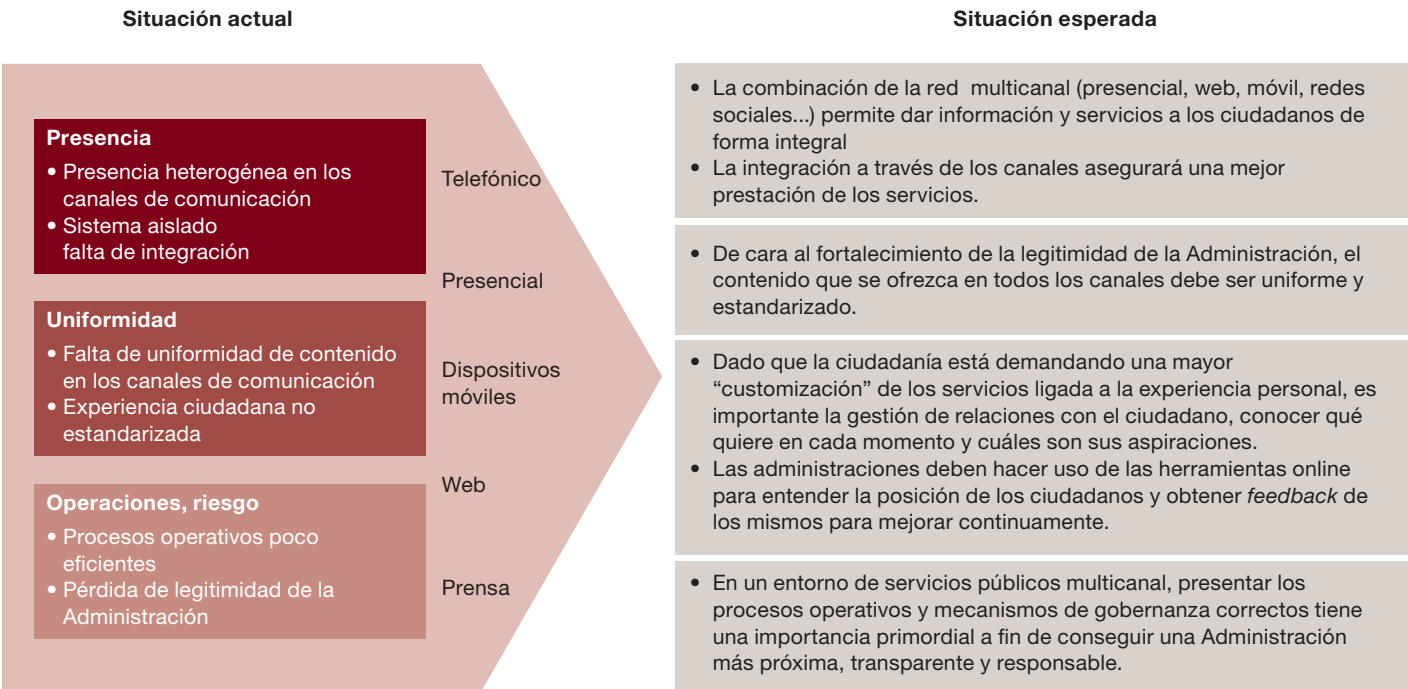
La aparición del gobierno digital ha transformado la manera en que las administraciones se relacionan con sus ciudadanos. Estamos en un momento incipiente en donde ya hay prácticas

muy relevantes, pero el cambio profundo está por llegar.

La e-Administración ha permitido ofrecer al ciudadano y a las empresas no solo servicios de información, sino también transaccionales, posibilitando de este modo la reconversión de los tradicionales procesos papel en procesos electrónicos. Entre sus beneficios más destacados se encuentran la disponibilidad de interactuar con los organismos públicos las 24 horas del día (24x7), la simplificación administrativa, la facilidad de acceso (los ciudadanos se pueden conectar desde cualquier lugar del globo) y el ahorro de tiempo en la realización de trámites y/o consultas. La transformación digital supone una nueva concepción de la relación con los ciudadanos, las empresas e instituciones, así como una reingeniería de los procesos. Sin embargo, aunque la Administración española ya haya dado pasos importantes en la infraestructura del sistema, queda un largo camino por recorrer.

Es por ello que la Administración del futuro debe focalizar sus esfuerzos en digitalizar sus estructuras y aprovechar las oportunidades que el gobierno digital ofrece. Ver cuadro 21.

Cuadro 21.
Gobierno digital



Fuente: Elaboración propia. PwC.

Open data, Big data, Ciberseguridad y Open source. Cuatro desafíos tecnológicos para la Administración Pública

Open data

El marco normativo vigente en Europa y en España sobre Reutilización de la Información del Sector Público (RISP), aboga por la puesta a disposición de la ciudadanía de los datos públicos para que ésta pueda utilizarlos y desarrollar nuevos productos y servicios a través de ellos. Esta iniciativa es lo que se conoce como Open data.

Las administraciones que integren la estrategia de datos abiertos como parte de su estrategia global proporcionarán nuevas posibilidades a empresas y ciudadanos, además de aportar más transparencia a la actuación de los gobiernos.

Tal y como apunta Gartner, la consultora especializada en tecnologías de la información, “cuanto mayor es el grado de apertura de los datos, mayor es el tamaño y la diversidad de la comunidad que accede a ellos. Así, y de acuerdo al efecto multiplicador de compartir en la red, el valor de un conjunto de datos/dataset se incrementará cuanto más fácil sea acceder a él y reutilizarlo”.

Conscientes de los beneficios que reporta la iniciativa *Open data*, el reto que se les plantea ahora a las administraciones es establecer las bases para la publicación de datos. Cada Administración deberá determinar qué información hace pública, qué plataforma utiliza para facilitar el acceso y en qué tipología de formatos abiertos facilita la información para favorecer su explotación.

En ese sentido, las administraciones deberán priorizar la información que van a publicar en función del impacto coste-beneficio. Resulta imprescindible identificar aquellos conjuntos de datos/datasets que tengan una alta prioridad de publicación entendida no solo por el valor informativo que reporten a la ciudadanía, sino por su potencial de reutilización. Dicha priorización de publicación de datasets deberá estar sustentada, además, bajo un enfoque

de orientación al ciudadano para favorecer su reutilización y la aportación de valor a la sociedad. Ver cuadro 22.

De este modo, el desarrollo paulatino de *Open data* contribuirá a la generación de crecimiento económico, puesto que se pondrán a disposición de los ciudadanos datos públicos que será posible utilizar para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Cuadro 22.
Open data – Enfoque ciudadano



Fuente: "Future of Government". PwC.

Extracciones petrolíferas respetuosas con el medio ambiente

Un ejemplo de cómo el uso de *Open data* puede generar un beneficio tanto socio-medioambiental como económico es la aplicación desarrollada por el Houston Advanced Research Center (HARC) para controlar las emisiones de gases generadas en las explotaciones de gas natural del sur de Estados Unidos.

El HARC puso en marcha en 2013 un programa para desarrollar la iniciativa “*Environmentally Friendly Drilling*” (extracciones de gas natural respetuosas con el medio ambiente).

Esta iniciativa establece varios puntos de control en los que se monitorizan y se evalúan las emisiones de gases y residuos que generan las explotaciones de gas natural. Además, se controla la calidad del aire y del agua, para garantizar que no se sobrepasan los límites establecidos.

La aplicación utilizada para realizar los controles toma los datos que el Gobierno de Estados Unidos recoge a través de las boyas situadas a lo largo de la costa estadounidense y los medidores de calidad del aire repartidos por toda la geografía del país.

El objetivo de la aplicación es generar un marco en el que las autoridades de los diferentes estados involucrados aúnen esfuerzos para reducir notablemente las emisiones de gases ante las previsiones de aumento de las explotaciones. Desde su puesta en funcionamiento en 2013, se ha conseguido reducir el exceso de concentración de gases generados en las explotaciones de gas natural.

Big data

En la actualidad, el mundo está cada vez más digitalizado e interconectado, lo que provoca que las cantidades de información estén creciendo vertiginosamente. En consecuencia, los organismos públicos y las empresas se ven frecuentemente desbordados e incapaces de gestionar todos los datos de los que disponen de manera eficiente. La información está, por tanto, en cierta medida, infrautilizada, comparándola con el potencial valor añadido que se podría generar a partir de ella.

Casi sin darnos cuenta, estamos inmersos en una rueda en la que se generan y se comparten datos cada vez más rápido. También está creciendo significativamente el número de formatos en los que se presenta esta información y los repositorios en los que se almacena. Todo esto supone la desestructuración de la información, y plantea el reto de tener una herramienta capaz de analizarla y sacarle partido de

forma ágil. *Big data* está llamada a ser esa herramienta capaz de gestionar volúmenes ingentes de información sin que importe cómo y dónde está almacenada.

Si nos remitimos al concepto, *Big data* se refiere al almacenamiento, gestión y procesamiento informático de grandes volúmenes de datos que se encuentran por encima de la capacidad habitual del *software* usado tradicionalmente. Este sistema permite gestionar la enorme cantidad de datos que se genera en la actualidad, convirtiéndolo en información de valor.

Todos sus procesos y tecnologías están fundamentados en datos orientados a ser explotados de manera que se genere valor añadido a partir de ellos. *Big data* aplica nuevas metodologías y herramientas para mejorar el análisis de los datos y los resultados que se obtienen a partir de ellos, lo que ayuda a proporcionar más y mejores recursos a

las administraciones para que, con un uso adecuado, respondan mejor a las necesidades de la sociedad.

La enorme cantidad de datos que tienen las administraciones públicas las hacen idóneas para la aplicación de *Big data*. Y más aún si se tiene en cuenta que son los organismos públicos las entidades con el mayor volumen de “*Dark Data*”: datos que se tienen almacenados por motivos regulatorios o preventivos, pero que no se han analizado y, por tanto, están infrutilizados.

Hay varios ámbitos públicos en los que se podrían obtener resultados muy positivos con la aplicación de *Big data*. Uno de ellos es el de la sanidad, en el que se podrían cruzar datos de historiales clínicos, de manera anónima, para generar patrones de enfermedades. Otro es la lucha contra el fraude fiscal, ya que se podrían combinar datos administrativos con declaraciones de impuestos para detectar posibles anomalías.

El uso de *Big data* favorece asimismo el desarrollo del gobierno abierto y el incremento de la transparencia en las actuaciones gubernamentales. Por otra parte, el procesamiento de toda esta información permitirá personalizar la oferta de servicios de cara al ciudadano, consiguiendo así una mayor satisfacción y un servicio eficiente y directo, adaptado a sus necesidades.

A día de hoy, los progresos mayores parecen haberse hecho en el diseño y la ejecución de sistemas avanzados de recogida de información, no tanto en la utilización activa y sistemática de las conclusiones derivadas de la evaluación de los datos disponibles. Esto indica que las administraciones se encuentran en las fases iniciales de la implantación de *Big data*, y que aún hay un amplio margen de actuación y desarrollo en la materia.

Las administraciones deberán adaptarse lo más rápidamente posible al cambiante

escenario que plantean los avances tecnológicos, ante la amenaza de quedar rezagadas. Para ello es fundamental que eliminen las barreras de la resistencia al cambio. El uso de *Big data* supondrá una importante mejora de la productividad, que tendrá como consecuencia la prestación de servicios de forma más efectiva y eficiente a un coste menor.

Ciberseguridad

Los avances tecnológicos también plantean nuevos retos como la seguridad de la tecnología y la protección de la información. Los ciberataques y la caída de la infraestructura de información crítica son riesgos considerados importantes por la población. Estas no son más que las derivadas de la creciente digitalización de la economía y la sociedad, en las que la dependencia cada vez mayor de la información y los datos han hecho de los ataques virtuales una realidad más probable, y cuyos efectos pueden ser realmente graves.

Los ciberdelitos que más preocupan a los organismos públicos y a las empresas y de los que más intentan protegerse son la interceptación de datos personales de los clientes y el robo de propiedad intelectual. En los últimos años, decenas de millones de usuarios han visto expuesta su información personal sensible, como datos de sus cuentas bancarias y tarjetas de crédito.

Los dos métodos más tradicionales utilizados por los ciberdelincuentes para atacar son: a través de la web (el *malware* se pone en funcionamiento al ejecutar un archivo que lo contiene) o por email, mediante técnicas como el *phishing* (suplantación de identidad). Durante los años 2012 y 2013 se detectó que en torno a uno de cada doscientos e-mails enviados contenía software infectado.

Además, el auge de las redes sociales ha hecho que los cibercriminales amplíen sus horizontes y vuelvan sus miradas



hacia ellas. Los usuarios nuevos e inexpertos constituyen un blanco fácil para este tipo de actuaciones.

Ante la alerta global que han generado sus actuaciones, los ciberdelincuentes están desarrollando *software* cada vez más avanzados para contrarrestar los avances tecnológicos en ciberseguridad.

Estos ciberdelincuentes constituyen redes bien organizadas. Diferentes individuos realizan distintas tareas: en una estructura habitual y simple un grupo se centra en acceder a los ordenadores, otro en obtener los datos y otro en comerciar con los datos para obtener beneficio económico.

Todo esto ha generado un marco en el que las organizaciones públicas y empresas privadas están cada vez más preocupadas por la seguridad de los datos de sus consumidores. Por eso están incorporando *software* que les permitan identificar sus vulnerabilidades y protegerse ante los cada vez más sofisticados ciberataques. Para ello, las administraciones y empresas están inmersas en la labor de identificar y priorizar aquellos datos cuyo robo provocaría más daños a fin de implementar todas las innovaciones

tecnológicas a su alcance que les permitan estar preparados ante futuros ataques.

En esa línea, es importante que las administraciones implementen una política sensibilizadora para que cada empleado trate la información que tiene a su alcance con responsabilidad. Adicionalmente, será necesario crear equipos cada vez mejor preparados exclusivamente dedicados a garantizar la seguridad de la información de la Administración y lidiar con las amenazas que se presenten.

De cara al futuro, es imprescindible que las administraciones comiencen a revisar y mejorar sus medidas de ciberseguridad lo antes posible, dado que la guerra contra los ciberdelincuentes no puede ganarse en una sola batalla. Es más bien un tira y afloja en el que ambas partes avanzan a una velocidad vertiginosa y cada vez mayor. En todo caso, las instituciones juegan un papel clave tanto a la hora de protegerse a sí mismas como para crear un marco de seguridad estable y jurídicamente sólido para el conjunto de la sociedad.

Open source

Otra asignatura pendiente para las administraciones públicas en el ámbito tecnológico es el uso de *software* libre (*Open source*).

Según la *Free Software Foundation*, el *software* libre es aquel que garantiza que los usuarios puedan ejecutar, copiar, distribuir y estudiar el *software*, e incluso modificarlo y volver a distribuirlo modificado.

El negocio detrás del *software* libre se caracteriza por la oferta de servicios adicionales, como la personalización o instalación del mismo, soporte técnico, donaciones, patrocinios o como un elemento de responsabilidad social corporativa (en contraposición al

modelo de negocio basado en licencias predominante en el *software* de código cerrado).

Habitualmente este tipo de *software* es gratuito, con el consiguiente ahorro que esto conllevaría.

Generalmente se paga únicamente por el soporte y mantenimiento del mismo o por parametrizaciones específicas que el usuario requiera, siendo innecesario licenciarlo. Además, al ser *software* libre, existe una mayor libertad e independencia de proveedores, ya que se pueden contratar servicios en torno a ese *software* sin que estos deban ser llevados a cabo por el fabricante, o incluso llevarlos a cabo internamente.

Por otro lado, el software libre suele cumplir en mayor medida con los estándares de la industria, facilitando enormemente la adaptación a cada usuario. De esta forma, las administraciones pueden ofrecer un servicio homogéneo y robusto de cara a la ciudadanía. Además, la interacción entre distintos paquetes de *software* libre es más fácil y directa debido a que al utilizar estándares libres, se pueden desarrollar soluciones a medida para la comunicación entre programas, algo a menudo imposible en las soluciones propietarias, que utilizan formatos cerrados y no permiten conocer su estructura interna.

Otra ventaja fundamental es que, estadísticamente hablando, la seguridad en este tipo de productos es mayor que en las soluciones propietarias, debido a que cualquiera puede examinar la forma en la que el *software* libre está construido y detectar fallos (cuantas más personas examinen algo, más probable es que sus fallos salgan a la luz). Esto se encuentra alineado con el punto anterior –Ciberseguridad–, en cuanto a que permite construir sistemas de información más seguros y proteger la información delicada que las

instituciones públicas suelen manejar. Además, la seguridad en estos sistemas también es más económica que en los sistemas propietarios, ya que estos suelen requerir a su vez de herramientas de pago.

Por último, cabe destacar que el *software* libre suele presentar una mayor disponibilidad a lo largo del tiempo. El *software* privativo es entendido como un negocio y el soporte puede terminar en cualquier momento en que el fabricante lo estime oportuno, es decir, si un determinado *software* no resulta rentable para la empresa desarrolladora, o bien no será desarrollado, o bien si ya lo fue, será abandonado posteriormente.

La utilización del *software* libre permite la proliferación de soluciones que de otra forma no podrían surgir, y además permite que el soporte pueda prolongarse todo el tiempo que la Administración necesite, asegurando su disponibilidad permanentemente. Si bien en la actualidad ya se usa el *software* libre en algunos ámbitos de algunas administraciones, no se utiliza de forma homogénea y extendida. Una migración hacia el mismo sería enormemente beneficiosa tanto para el funcionamiento interno de la Administración como para los ciudadanos que hacen uso de ella.

La Administración del futuro debe estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y de los cambios sociales y culturales que se están produciendo como consecuencia de los mismos. A la vanguardia significa ser líder, ir un paso por delante, aportar soluciones tecnológicas para satisfacer las necesidades de los ciudadanos antes de que estos las identifiquen y reclamen, y aprovechar la oportunidad de acercar su posición de liderazgo a la realidad de los ciudadanos para avanzar juntos en el mismo camino utilizando como vía de comunicación las nuevas tecnologías.

Impulsando el desarrollo económico y competitivo: crecimiento inteligente y empleo sostenible

La hoja de ruta de la Administración del futuro vendrá y viene marcada por la necesidad de articular un marco regulatorio, fiscal, financiero, educativo y de servicios que facilite el entorno empresarial y, en consecuencia, que impulse el desarrollo y la generación de empleo. El sector público tiene que ejercer como elemento tractor del desarrollo económico y social, por lo que es preciso que potencie su rol como catalizador de ideas, proyectos y políticas que impulsen un crecimiento sostenible, equilibrado y redistributivo.

La competitividad de un país viene principalmente marcada por la competitividad de su tejido empresarial,

la innovación, la calidad del empleo, el nivel educativo, la calidad de vida y su apertura al exterior. Ver cuadro 23.

Cuadro 23.

Ámbitos que inciden de forma interrelacionada en la competitividad de un país



Fuente: Elaboración propia. PwC.

La Administración española debe articular un modelo que permita potenciar el desarrollo de tejido empresarial competitivo sostenible en el tiempo como garante de la creación y mantenimiento de empleo de calidad. Asimismo, la Administración española deberá adoptar las medidas necesarias en el mercado laboral, la educación y la formación, asegurando la adecuación de las capacidades de los trabajadores a las necesidades de los sectores productivos.

Por otro lado, es un objetivo claro de la Administración española desarrollar políticas e instrumentos que favorezcan el aumento del tamaño de nuestro tejido empresarial y que aseguren su competitividad en un mercado global a través de la puesta a disposición de programas y servicios que promuevan la especialización, la productividad y la innovación como garantes de sostenibilidad.

Para ello, tal y como recogemos en el informe “Sector Público y XVII Encuesta Mundial de CEOs” elaborado por PwC, es indispensable que exista un adecuado liderazgo público que facilite la colaboración entre las organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro, así como con las universidades para crear una plataforma que impulse el crecimiento y preste especial atención a las siguientes tres palancas:

- **Desplegar las habilidades adecuadas en los ámbitos apropiados.** Es necesario dotar a las personas de las habilidades y capacidades para que puedan desenvolverse en el mundo empresarial y tomar las mejores decisiones con respecto a sus posibilidades. En este sentido, se debe seguir promoviendo la interacción de la comunidad docente con la empresarial para que la incorporación al mundo laboral sea más fluida.

- **Desarrollar proyectos de infraestructuras adecuadas para los inversores.** Cada territorio y región deben diseñar su propia hoja de ruta de desarrollo económico, basándose en un análisis de sus puntos fuertes y débiles, y definiendo claramente por qué quiere que se le conozca.
- **Crear un ecosistema orientado a la innovación.** Desde una visión estratégica, los organismos públicos deben identificar las ventajas competitivas naturales de un país o región y movilizar a los distintos grupos de interés en torno a una visión compartida que sirva de inspiración para el futuro.

Para conseguirlo, será necesario que las administraciones encuentren el equilibrio entre la reducción de costes y la inversión para incentivar el crecimiento, centrándose en conseguir un crecimiento inteligente que permita obtener mejores resultados a corto y largo plazo.

Con ello cobrarán importancia dos nuevos aspectos para las administraciones. Por un lado, tendrán que fomentar modelos de inversión innovadores implantando condiciones favorables para los potenciales inversores y, por otro, monitorizar los resultados para garantizar la calidad de los servicios.

En este nuevo ecosistema, la innovación será una pieza clave, fundamental para el crecimiento. De hecho, en el informe elaborado por PwC “Breakthrough innovation and growth” se reflejaba que las empresas más innovadoras han sido capaces de crecer un 16% más que el resto durante los últimos tres años, y se espera que esa cifra se doble en los próximos cinco.

En esa misma línea de fomento de la competitividad, la Administración española de 2033 deberá detectar y potenciar las ventajas competitivas a nivel nacional, autonómico y local, así

como movilizar a todos los agentes implicados (sector público, privado, universidades y entidades sin ánimo de lucro) para desarrollar, mediante la colaboración de todos ellos, estrategias innovadoras que se traduzcan en un crecimiento inteligente y sostenible. El diálogo y la colaboración entre los distintos niveles de la administración son dos elementos innegociables.

Con el fin de profundizar en la materia, a continuación haremos un recorrido atendiendo a los ámbitos de actuación prioritarios para las empresas y a las acciones que la Administración española de 2033 deberá poner en marcha para reforzar su papel como elemento tractor del desarrollo económico y social.

Más allá de Europa 2020

La Administración española debe aprovechar las ventajas y adoptar las medidas marcadas por la Unión Europea a través de su estrategia Europa 2020 que tiene como objetivo estratégico unificar los modelos de crecimiento de los países miembros y generar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, que ayude a dejar atrás definitivamente la crisis económica y ponga en marcha medidas para mejorar las prácticas que condujeron a ella.

Este plan establece una serie de objetivos en cinco materias que los miembros de la Unión deberán cumplir teniendo como horizonte el año 2020. Para alcanzarlos, la Unión Europea ha definido una serie de “iniciativas emblemáticas” que marcan las líneas de actuación.

Con el fin de consolidar la recuperación económica esperada para los próximos años, la UE pide a los países miembros que mejoren su rendimiento en materia de sociedad digital, innovación y educación. La creación de un mercado digital común, el aumento de la inversión en I+D (el objetivo para 2020 es que llegue al 3% del PIB) y la mejora del rendimiento de las universidades para tener jóvenes más y mejor preparados, deben ser áreas estratégicas para los gobiernos. Solo así, conseguirán establecer las bases para una recuperación económica sólida que posibilite la creación de empleo de cara a la consecución del objetivo marcado: un 75% de ocupación laboral para personas entre 20 y 64 años en 2020.

Por otro lado, para garantizar la sostenibilidad de la recuperación, las administraciones deberán poner en marcha un plan de gestión eficaz de los recursos que potencie el desarrollo de energías renovables hasta llegar al 20% de la energía total, ayude a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero entre un 20 y un 30% y aumente la eficiencia en el uso de los recursos al menos en un 20%. Este plan deberá ir enmarcado en una nueva Política Industrial comunitaria que ayude a las empresas, especialmente a las pymes, a cumplir estos objetivos establecidos para 2020 y a hacerse más fuertes y competitivas.

Por último, para conseguir un crecimiento integrador, la Unión establece una Agenda para fomentar la mejora y la integración de los sistemas educativos europeos y modernizar el mercado laboral de manera que los jóvenes tengan mejor cabida en él. Su objetivo es reducir el abandono escolar hasta una tasa inferior al 10% y facilitar que al menos el 40% de los jóvenes hasta 34 años tenga estudios superiores en 2020.

Unido a todo lo anterior, la UE plantea la creación de una Plataforma contra la Pobreza y la Exclusión Social que garantizará que las personas que las sufren puedan salir de esa situación, dándoles acceso a formación y puestos de trabajo y ayudando a su integración. Según las previsiones, para 2020 esta iniciativa permitirá que unos 20 millones de personas se libren de la posición de riesgo de pobreza y exclusión social, revirtiendo la tendencia ocasionada por la crisis en los últimos años.

A continuación se exponen estos objetivos para los ámbitos de I+D, energía, empleo, escolarización y pobreza, comparándolos con la actual situación en España de dichos parámetros y el objetivo fijado para el año 2020 por el Programa Nacional de Reforma de 2014.

Objetivos principales de Europa 2020	Situación actual en España	Objetivo nacional para 2020 en el Programa Nacional de Reforma
3% del gasto en investigación y desarrollo	1,39% (2010)	3%
Reducción del 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con los niveles de 1990	-3% (emisiones de 2010 con respecto a 2005)-10% (proyecciones para 2020 en comparación con 2005)	-10% (objetivo nacional vinculante para sectores no cubiertos por el RCCDE en comparación con 2005)
20% de energía de fuentes renovables	13,8% (2010)	20%
Aumento del 20% de la eficiencia energética	7,7% (2010)	20,1% o 25,2 Mtep
75% de la población de entre 20 y 64 años empleada	61,6% (2011)	74% (68,5% mujeres) 66% en 2015
Porcentaje de abandono escolar inferior al 10%	26,5% (2011)	15%
Al menos el 40% de las personas de entre 30 y 34 años debería haber realizado estudios de enseñanza superior o equivalente	40,6% (2010)	44%
Reducción del número de personas en riesgo de pobreza o exclusión en 20 millones en la UE	11,7 millones (2010)25,5% de la población	-1,4/1,5 millones (con respecto a 2010)

Con estas iniciativas, la Unión Europea pretende que todos sus miembros crezcan de manera inteligente, sostenible e integradora en los próximos años, sentando las bases sólidas que les permitan ser más competitivos a nivel global, estar al nivel de otras potencias económicas como Estados Unidos, Japón y los países emergentes y garantizar una posición más estable de cara a cualquier situación hipotética futura.

Productividad, tamaño de las empresas y especialización inteligente, tres retos cruciales para la Administración española.

El déficit del tamaño de las empresas españolas, la brecha de productividad de nuestro país respecto a economías europeas comparables y el impulso de los sectores con mayores fortalezas y oportunidades serán tres de los ambiciosos retos en los que la Administración española deberá focalizarse en los próximos años para garantizar el crecimiento de la economía.

Como primera derivada, la Administración del futuro va a tener que abordar medidas que potencien el aumento del tamaño de las empresas españolas. Si lo consigue, aumentaría la productividad del tejido empresarial y, como consecuencia, también el empleo. Si atendemos a la composición del tejido empresarial español en función del

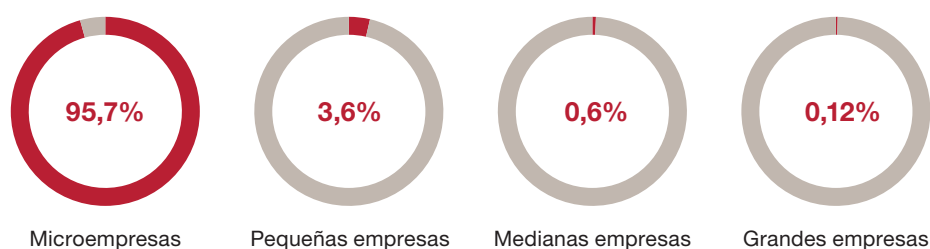
tamaño de las empresas, vemos, en el cuadro 23, como en 2013 destaca el elevado protagonismo de las microempresas, las cuales representan más del 95% de las empresas españolas, siendo las más vulnerables a los periodos de crisis económicas. Las medianas empresas representan el 0,6% del total de empresas, mientras que únicamente una de cada mil empresas españolas es una gran empresa, conformada por más de 250 empleados. Este tipo de empresa es la que mejor ha resistido a la crisis durante los últimos años. Según los datos aportados por el Círculo de Empresarios en su informe anual de 2014 “La empresa mediana española”, si la composición del tejido empresarial por tamaño de nuestro país fuera similar a la de Reino Unido (en el que 4 de cada 1.000 son grandes empresas) durante la crisis se habrían conservado más de 500.000 puestos de trabajo.

Con el fin de profundizar en la materia, a continuación haremos un recorrido atendiendo a los ámbitos de actuación

Cuadro 24.

Evolución de la composición del tejido empresarial en España en función del tamaño de las empresas

Nº empresas	2011	2012	2013	Var. 13/12
Microempresas* (0-9 empleados)	3.093.292	3.051.574	3.008.206	-1,4%
Pequeñas (10-49 empleados)	130.448	121.601	113.148	-7,0%
Medianas (50-249 empleados)	20.888	20.108	18.979	-5,6%
Grandes (más de 250 empleados)	3.801	3.794	3.822	0,7%
Total	3.248.429	3.197.077	3.144.155	-1,7%



* Nota: En la tipología de microempresas se incluyen tanto las compañías con asalariados como sin asalariados
Fuente: DIRCE, INE.

prioritarios para las empresas y a las acciones que la Administración española de 2033 deberá poner en marcha para reforzar su papel como elemento tractor del desarrollo económico y social.

Si analizamos la estructura productiva de las pequeñas empresas españolas, según el Círculo de Empresarios, observamos cómo el 79% del tejido empresarial español corresponde al sector servicios, el 13% al sector de la construcción y un 8% a la industria. Estos datos son similares a la composición de otros países europeos, siendo España entre un 6 y un 8% superior en el peso del sector servicios y teniendo un peso inferior en el sector industria entre un 2 y un 4%.

Por el contrario, si analizamos el comportamiento de las empresas medianas, observamos que el peso del sector industrial se eleva a un 28,5% del total y el peso de los servicios se reduce al 57%.

Con respecto a la contribución al empleo por tamaño empresarial, en 2014, según

los datos de Eurostat, las microempresas españolas (de 0 a 9 trabajadores) han contribuido en un 40% al total del empleo, un 21% lo harían las pequeñas empresas y un 14% las medianas. En España, las grandes empresas son de mayor tamaño respecto a la media europea, pero tienen menor impacto desde la perspectiva de empleo.

Mientras que las pequeñas y medianas empresas son el pilar fundamental de la economía española (representando en conjunto el 99% del total de empresas); su déficit de tamaño y la elevada concentración del empleo en pequeñas empresas y microempresas (un 61% sobre el total), son dos de los factores con mayor incidencia en los bajos ratios de productividad de nuestro país con respecto a las economías europeas comparables.

En España venimos arrastrando una importante brecha de productividad. Respecto a la UE un 12% en términos de PIB por hora trabajada, elevándose el ratio al 24% respecto a EEUU.

Las grandes empresas gozan de una productividad más elevada, lo que les faculta para ser más fuertes en los mercados exteriores, aprovechar las ventajas de sus economías de escala, ganar poder en la negociación con proveedores, acceder a fuentes de financiación más ventajosas y a emplear recursos especialistas y en general mejor capacitados.

Ante este escenario, y con el objetivo estratégico de mejorar los niveles de productividad de nuestra economía, resulta de importancia capital que la Administración española desarrolle un entorno favorable en el que las empresas existentes puedan ganar tamaño para conseguir de esta forma ser más productivas y tener mayores oportunidades de competir en los mercados internacionales. Ver cuadro 24.

En ese sentido, la Administración deberá, por un lado, mejorar las condiciones fiscales y legales de las pequeñas y medianas empresas y facilitar su acceso a la financiación simplificando y

clarificando en mayor medida los trámites burocráticos necesarios para la obtención de ayudas. Por otro lado, deberá fomentar la cultura de emprendimiento y facilitar la iniciativa empresarial y la actividad de los trabajadores por cuenta propia abaratando, entre otros, el coste de apertura de nuevas empresas.

Adicionalmente, la Administración debe impulsar la creación de consorcios de empresas para que participen en proyectos concretos en el exterior, con el fin de incrementar y mejorar su presencia en los mercados internacionales.

Otras medidas como facilitar la entrada de capital en forma de inversión extranjera directa (capital propietario o copartícipe del capital social de las empresas), avanzar hacia la “flexiseguridad” en el mercado laboral, así como desarrollar programas de formación, capacitación y transferencia de conocimientos para las pymes y micropymes también contribuirán al aumento de tamaño de las empresas y, por tanto, al aumento de su competitividad y productividad.

Cuadro 25.
Ámbitos de actuación para favorecer el tamaño del tejido empresarial



Ámbitos de actuación para favorecer el tamaño del tejido empresarial. España 2018, Consejo Empresarial para la Competitividad.

Las RIS3 como estrategias territoriales

Las RIS3 (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation) consisten en agendas integradas de transformación económica territorial impulsadas por la Unión Europea que deben ser diseñadas por cada autoridad nacional o regional para poder acceder a los fondos de cohesión europeos.

Las RIS3 forman parte de otras estrategias globales impulsadas por la UE como Horizonte 2020 o la Estrategia Europa 2020, y pretenden definir estrategias de I+D+i regionales que sean “inteligentes”, en el sentido de concentrar sus recursos e inversiones en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas existentes y potenciales de la región.

Dichas estrategias se basan en los siguientes principios:

- Apoyo de la política y las inversiones en las prioridades, los retos y las necesidades clave del país o región para el desarrollo basado en el conocimiento, evitando la duplicación y fragmentación de esfuerzos en el espacio de innovación europeo.
- Aprovechamiento de los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia de cada país o región, mediante la movilización del talento y las capacidades de I+D+i en línea con las necesidades empresariales a través de un proceso de descubrimiento empresarial.

Mapa de ámbitos de especialización de las regiones españolas (avance a julio de 2014)

Estrategia de las CC.LL. (Enero de 2014)		Salud, cambio demográfico y bienestar					Seguridad y calidad alimentaria, actividad agraria productiva Y sostenible; sostenibilidad recursos naturales, investigación marina y marítima					Energía segura, sostenible y limpia					Transporte inteligente, sostenible e integrado			
		Comprender la salud, el bienestar y la enfermedad	Prevenir la enfermedad	Tratamiento y gestión de las enfermedades	Envejecimiento activo y autogestión de la salud	Prestaciones atención sanitaria y asistencia	Agricultura y silvicultura sostenible	Alimentación	Recursos acuáticos	Bioindustrias	Bioeconomía	Investigación marítima y marina	Energías Renovables	Hidrógeno y pilas de combustible	Almacenamiento de CO2	Redes eléctricas	Almacenamiento energía	Eficiencia energética	Un transporte eficiente	Mejor movilidad
Andalucía																				
Aragón																				
Asturias																				
Canarias																				
Cantabria																				
Castilla - La Mancha																				
Castilla y León																				
Cataluña																				
Extremadura																				
Galicia																				
Baleares																				
Madrid																				
Murcia																				
Navarra																				
País Vasco																				
La Rioja																				
C. Valenciana																				

Empleo, capacitación de los recursos y lucha contra el fraude laboral

La competitividad de un país y la productividad de sus empresas están fuertemente condicionadas por la composición del tejido económico y la capacitación y productividad de sus recursos. Pero no cabe duda de que también juegan un papel clave las instituciones, ya que en función de las normas o de las políticas públicas que estas impulsen, dependerá el desarrollo del tejido productivo.

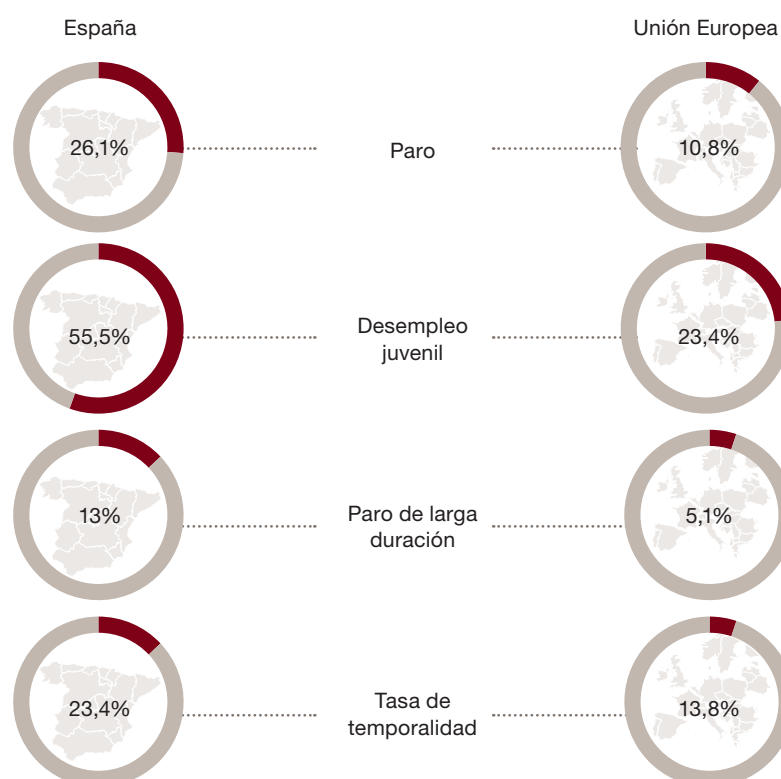
La actual situación del mercado laboral en España viene marcada por la profunda crisis económica surgida en 2008, la cual ha provocado que desde entonces el número de parados se haya incrementado de un 8% en 2008 a un 26% en 2013.

Adicionalmente, en el ámbito laboral, la crisis ha provocado un cambio de modelo en la contratación laboral durante los últimos años. Se han visto incrementados los contratos a jornada parcial en detrimento de los de jornada completa. Estos contratos a tiempo parcial han aumentado casi un 23% en el periodo 2008-2012 (llegando a un 16% en 2013), aunque España aún está por debajo de los niveles europeos (20,4% en 2013).

Por otro lado, el mercado laboral español presentó ese mismo año una tasa de temporalidad del 23,4%, que superó en casi diez puntos porcentuales a la media europea (13,8%), a pesar de que debido a la crisis este tipo de empleo ha disminuido en un 19,5% en el periodo 2008-2012.

Por otra parte, las tasas de desempleo general, desempleo juvenil y de paro de

Cuadro 26.
Situación del desempleo en España respecto a la Unión Europea



Fuente: Eurostat (datos de 2013).

larga duración, han sido superiores a las medias de la Unión Europea durante los últimos años. En el año 2013, estas tasas fueron en España más del doble que sus equivalentes en la Unión Europea. Así, la tasa de desempleo española en 2013 fue del 26,1% frente a un 10,8% de la UE.

En cuanto al desempleo juvenil, la tasa en España fue en 2013 de un 55,5% frente a un 23,4% de la UE, representando los menores de 25 años un 15% del total de parados del país. El paro de larga duración fue de un 13% frente a un 5,1% de la UE y la tasa de temporalidad, si bien es también superior, es la que menos varía: la española fue un 70% mayor que la de la UE (23,4% frente a 13,8%).

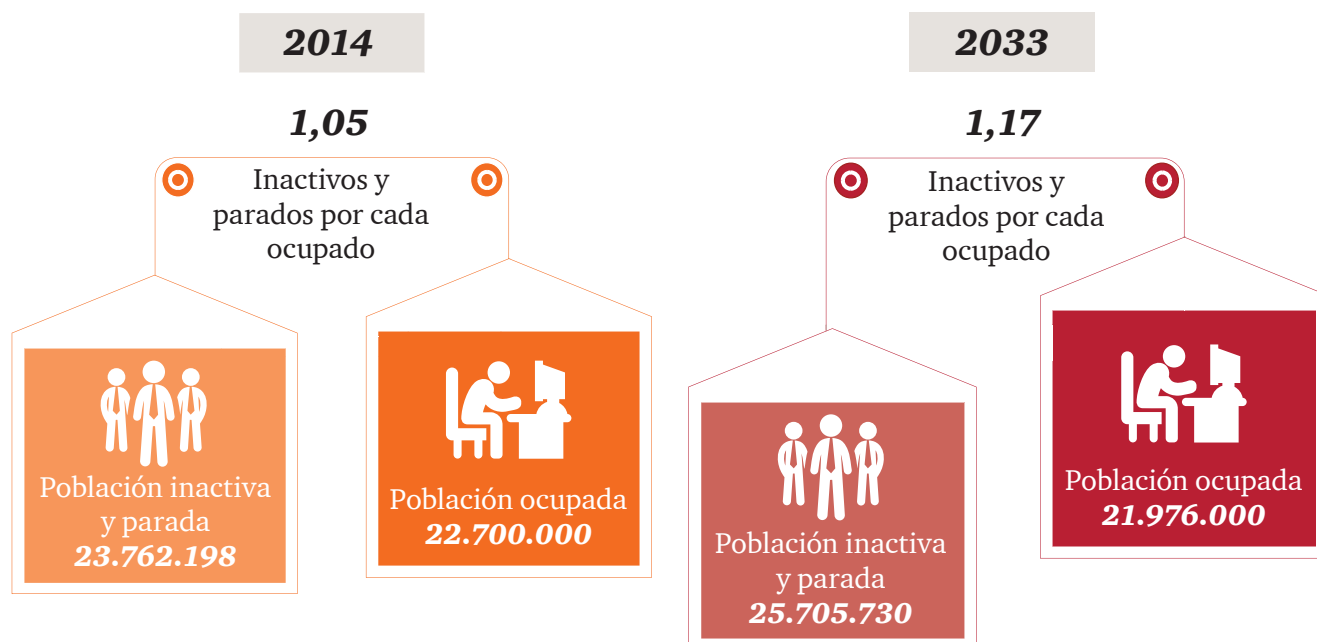
Por otra parte, se espera que en 2033 la población total ocupada haya disminuido en más de un millón de personas –de 22.700.000 a 21.976.000 (-3,2%)–, así como un ascenso en la población inactiva

y parada de casi 2 millones de personas –de 23.762.198 a 25.705.730 (+8,2%)–. Esta situación daría como resultado un sistema donde el total de población ocupada no sería capaz de soportar a la población parada e inactiva.

Adicionalmente, el importante peso que las pymes y micropymes tienen sobre el empleo en España hace que sea imprescindible adoptar políticas y medidas específicas para ellas que generen empleo, con el objetivo de reducir la tasa de paro en línea con los objetivos marcados desde Europa. De seguir con la actual tendencia, es necesario que desde la Administración se lleven a cabo acciones para conseguir un sistema de empleo sostenible.

En el informe “Trabajar en 2033”, elaborado por PwC, hemos recogido una serie de recomendaciones para la Administración Pública orientadas a mejorar la creación de empleo y la

Cuadro 27.
Ratio de población inactiva y parada soportada por la población ocupada española



Nota: elaboración propia a partir de proyecciones del INE de población y tasa de actividad y proyecciones propias de ocupación.
Fuente: “Trabajar en 2033”. PwC.

calidad del mismo. A continuación destacamos las más relevantes:

- Disminuir el desajuste entre oferta y demanda en el mercado laboral con medidas en formación, servicios de colocación y empleo e incentivos a la formación continua para ofrecer una mayor empleabilidad.

Esto requiere que las principales formaciones políticas se pongan de acuerdo en un modelo educativo que sea estable en el tiempo, evitando cambiarlo cada pocos años como se ha venido haciendo hasta ahora.

Otro aspecto significativo es que la comunicación entre empresas e instituciones educativas sea fluida y eficaz, dando así información a los educadores sobre qué conocimientos deben poseer los alumnos para poder optar a un puesto laboral.

Relacionado con esto, resulta indispensable someter a los docentes a un reciclaje continuo y a una evaluación de conocimientos y resultados para asegurar que están correctamente adaptados a la demanda empresarial.

De la misma manera, se debe orientar a los jóvenes desde edades tempranas para que escojan itinerarios educativos que tengan salida laboral, a la vez que les motiven y se adapten a sus cualidades, así como hacer hincapié en la formación continua.

No menos importante es mejorar la eficacia del Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE), fomentando que un mayor número de empresarios utilice este servicio para cubrir sus vacantes y mejorando la coordinación entre los distintos servicios de empleo de las comunidades autónomas.

- Continuar las reformas pendientes del marco regulatorio laboral para

adaptarse a las necesidades del nuevo entorno de trabajo.

Entre otras cuestiones, resulta esencial aumentar la flexibilidad de los puestos de trabajo tanto para el empleado como para el empleador, readaptando las jornadas laborales y mejorando la conciliación entre vida personal y laboral.

Asimismo, es recomendable acabar con la dualidad del mercado laboral en lo que a tipología de contratos se refiere, eliminando tipos de contrato atípicos que tengan poco uso real y creando o potenciando otros que sean más adaptables a cualquier situación.

- Adoptar medidas tendentes a aumentar la población ocupada para contrarrestar el envejecimiento de la población y la carga financiera que supone.

Para ello, la Administración debe combatir el desempleo juvenil. Debe fomentarse que los jóvenes adquieran las habilidades y la experiencia laboral necesarias para revitalizar este sector de la población laboral.

Todas estas medidas redundarán en una mejora considerable de la situación del mercado laboral en 2033. No obstante, todas estas actuaciones deben seguir una estrategia común y cohesionada, puesto que, en caso contrario, se corre el riesgo de dispersar el esfuerzo y reducir su eficacia.

Ganando batallas en la lucha contra el fraude

Los efectos de la crisis también se han dejado notar en la economía sumergida y, por efecto indirecto, en el trabajo sumergido, que también ha aumentado en estos últimos años de recesión. Atendiendo a la información aportada por el Consejo Empresarial para la Competitividad en su informe “España 2018”, la economía sumergida en

Europa aboga por la creación de empleo

Como ya venimos comentando, entre los objetivos de la estrategia Europa 2020 de la Unión Europea, se encuentra la creación de empleo.

El objetivo europeo es alcanzar una tasa de empleo superior al 75% para personas entre 20 y 64 años. Para conseguirlo, los gobiernos tendrán que poner en marcha medidas enmarcadas en las siguientes líneas de actuación:

- Promover la integración en el mercado laboral de jóvenes, mayores y personal poco cualificado.
- Desarrollar competencias que correspondan con las necesidades del mercado laboral. Adaptar la educación y la formación a las tendencias sociales de economía sostenible.
- Fomentar la movilidad laboral, a través de sistemas que reconozcan las competencias adquiridas.
- Invertir en la calidad del sistema educativo y la formación profesional, adaptando los métodos educativos a las tendencias de la sociedad. Promover la movilidad de profesorado y estudiantes y el desarrollo de entornos educativos flexibles facilitando asociaciones con empresas.
- Prestar especial atención a las personas en riesgo de exclusión social.

La Unión Europea considera que hay tres sectores clave para la creación de empleo, ya que en ellas se prevé una fuerte demanda de puestos de trabajo en un futuro inmediato:



Economía ecológica

Se estima que se pueden crear hasta 20 millones de empleos en toda la Unión de aquí a 2020 para cubrir la demanda para llevar la eficiencia energética a la construcción, a las infraestructuras y a la gestión de agua y residuos.



Sanidad

El envejecimiento de la población, la creciente demanda de servicios sanitarios, los nuevos modelos de atención y la aplicación de nuevas tecnologías pueden crear hasta 7 millones de puestos de trabajo en el sector hasta 2020 en la Unión Europea.



TIC

Es un sector en expansión que reclama trabajadores altamente cualificados. La formación en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas es imprescindible para hacer frente a las necesidades del sector, que se estima que asciendan hasta los 700.000 puestos de trabajo en la Unión Europea.

Fuente: Comisión Europea.

España se estima cercana al 23% del PIB (unos 230.000 millones de euros), siendo esta cifra muy superior respecto a la de países comparables como Alemania (15%), Francia (15%) y Holanda (11%).

Con respecto al fraude laboral, y según un estudio de la Fundación de Estudios Financieros, en 2013, en España alrededor de cuatro millones de personas han realizado algún tipo de actividad laboral no declarada. De ellas, cerca de 1,3 millones serían personas oficialmente declaradas como desempleadas y el resto, trabajadores con alguna actividad laboral reconocida pero que realizan una parte de la misma sin declarar.

Dada la necesidad de abordar medidas encaminadas a frenar el empleo sumergido en España, en 2012 se definió el “Plan nacional de Lucha contra el empleo irregular y fraude a la Seguridad Social 2012-2013”, un plan estatal que ha permitido mejorar los instrumentos legales, los recursos humanos y los

medios operativos de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Hasta la fecha, dicho plan ha tenido un impacto positivo en la detección y sanción de empleos irregulares y empresas ficticias, así como en la reconversión de una gran cantidad de contratos temporales en contratos indefinidos.

Adicionalmente, también ha contribuido a la participación y colaboración de la ciudadanía y a la concienciación social contra el fraude, con medidas como la puesta en marcha en la página web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de un “buzón electrónico contra el fraude laboral” en el que los ciudadanos conocedores de conductas fraudulentas pueden informar sobre ellas para que se inicien las medidas oportunas.

Con el fin de dar un paso más y en línea con las acciones que ha estado desarrollando el Gobierno en los últimos años, la Administración del futuro debe avanzar con medidas efectivas que permitan mejorar los niveles de empleo



sumergido en España, pasando del 11% del PIB actualmente a cifras similares a las de países como Alemania, Francia, y Holanda, con niveles en torno al 6% del PIB.

Para ello, la Administración de 2033 deberá, por un lado, llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los resultados del “Plan nacional de Lucha contra el empleo irregular y fraude a la Seguridad Social 2012-2013”, tanto desde la perspectiva de ejecución como desde la eficacia del mismo y, por otro, fortalecer las relaciones y la coordinación entre las entidades funcionales y territoriales que trabajan por la lucha contra el fraude laboral. En ese sentido, sería conveniente que la Administración del futuro creara una Unidad Nacional de lucha contra el fraude laboral y que trabajara en la homogeneización de las actividades desarrolladas e instrumentos utilizados a nivel nacional.

Asimismo, la Administración del futuro deberá potenciar la normalización del cumplimiento de la regulación proponiendo medidas tendentes a la simplificación de los trámites y procesos necesarios para participar en el mercado formal, tanto desde la perspectiva de los empleadores como de los trabajadores. En este sentido, poniendo miras al extranjero, las administraciones de referencia han implementado para los trabajadores con ingresos más bajos y medios de pago especiales para favorecer la empleabilidad de determinados puestos de trabajo y facilitar su contratación.

Desarrollar servicios, programas y regulación que apoyen el proceso de internacionalización e innovación, superando la cultura basada en la subvención

La Administración del futuro va a tener que dar continuidad al papel exportador al alza que han experimentado las

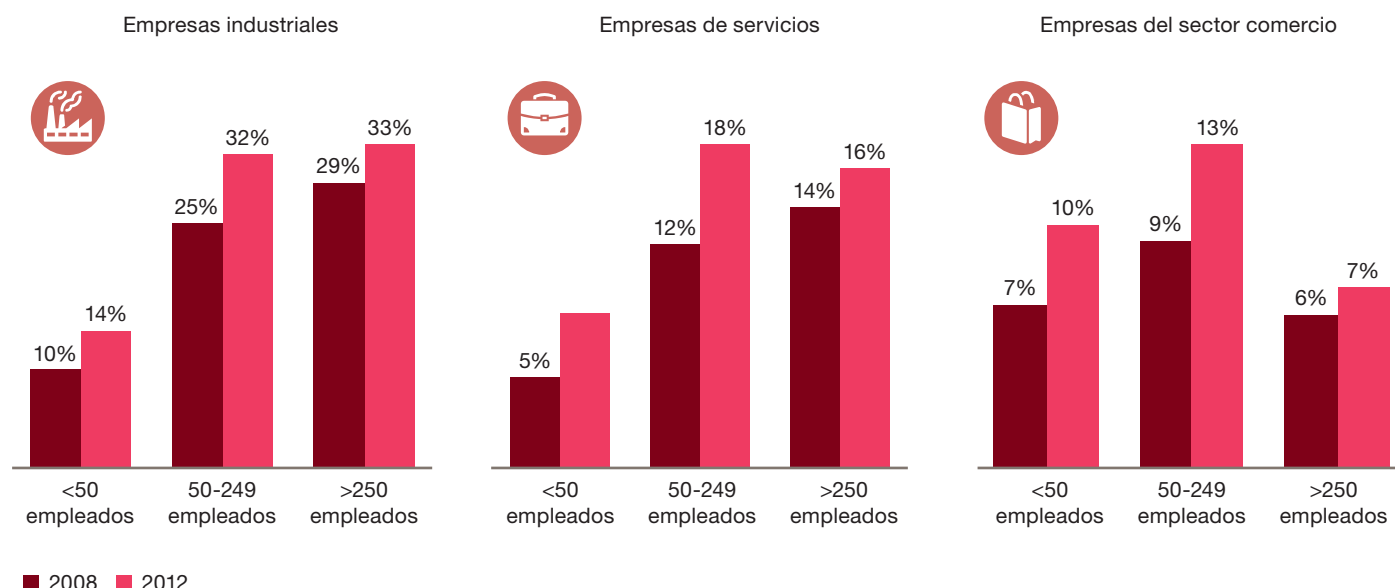
empresas españolas en los últimos años como elemento tractor de la economía e impulsar una mayor inversión en innovación como palanca estratégica de capital tecnológico de la economía. La internacionalización se ha revelado como una de las principales palancas para el crecimiento de las empresas españolas y, por ende, de la economía nacional, por lo que las instituciones tendrán que seguir impulsándola para garantizar la sostenibilidad en un mundo cada vez más globalizado.

Tal y como indicábamos en nuestro informe “La economía española en 2033”, para ser más competitiva en un mundo cada vez más global e interconectado, España debe dejar de buscar la competitividad vía precio y pasar a competir en la liga del valor añadido.

Mientras que en la época de bonanza el componente exterior del PIB (exportaciones menos importaciones de bienes y servicios) ha tenido una contribución negativa al crecimiento del mismo, desde que comenzó la crisis en 2008, el saldo exterior ha contribuido significativa y positivamente, compensando incluso el desplome de la demanda interna.

Tomando como referencia la información aportada por el INE respecto a las exportaciones de las empresas en función de los sectores a los que pertenecen y por tramos de asalariados, podemos observar que las empresas industriales y de servicios de mayor dimensión son las que consiguen un mayor porcentaje de su facturación gracias a las exportaciones. Así, en 2012, la cifra de ventas al exterior de las empresas industriales medianas y grandes supera el 30% de las ventas totales, mientras que en las empresas de menos de 50 empleados dicho porcentaje se sitúa en el 14%. En las empresas de servicios, el ratio para las empresas medianas y grandes

Cuadro 28.
Exportaciones sobre la cifra de negocios



Fuente: Encuesta industrial del INE.

disminuye hasta un 17 y 16% respectivamente. Ver cuadro 28.

Además, es importante poner en valor que, mientras que la cifra total de negocios ha descendido tanto en las empresas medianas como en las grandes de los diferentes sectores, la cifra de ventas al exterior se ha incrementado significativamente durante los últimos cinco años.

Ante este escenario, en el que el papel de la exportación ha ganado peso en los últimos cinco años, el reto que se presenta ahora para la Administración española es mantener y consolidar el cambio de modelo en términos de exportaciones (volúmenes, destinos y composición), favoreciendo una cultura exportadora entre el tejido empresarial en el contexto de mercado cada vez más globalizado.

Con esto nos referimos a que la Administración debe, por un lado,

impulsar la actividad exportadora de las empresas que hasta la fecha no han probado suerte en el mercado internacional y, por otro, y quizá más importante, prestar un mayor apoyo a aquellas empresas que ya han comenzado a exportar sus productos al exterior para que se consoliden en el tiempo como verdaderas empresas exportadoras.

Para ello, la Administración del futuro debe, principalmente, desarrollar las siguientes medidas de actuación:

- Eliminar trabas y barreras que están ralentizando el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios en España.
- Impulsar medidas que incrementen la apertura externa del mercado español.
- Mejorar el acceso a la financiación de las empresas exportadoras, así como

desarrollar medidas que permitan diversificar el riesgo de la financiación de las exportaciones.

- Reforzar los programas e iniciativas de apoyo a la internacionalización de las pymes, así como desarrollar servicios de valor añadido personalizados.
- Favorecer la creación de consorcios temporales de empresas para abordar los mercados internacionales.
- Desarrollar medidas que faciliten la inversión extranjera directa en nuestro país a través de un tratamiento competitivo que convine medidas de distinta naturaleza: simplificación administrativa, ventajas fiscales y puesta a disposición de infraestructuras y servicios, entre otras.

Nuevo modelo productivo basado en la innovación

En el ámbito de la innovación, la economía española no es líder entre los países europeos. A pesar de que la innovación española ha mejorado sustancialmente en los últimos años y de que las empresas españolas cuentan con uno de los esquemas impositivos más favorables de toda la Unión Europea para las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), lo cierto es que invierten la mitad que las

francesas y una tercera parte que las alemanas. Ver cuadro 29.

Con respecto al nivel de innovación de las pequeñas y medianas empresas, según la Comisión Europea, en 2013 el 22% de las pymes fueron innovadoras, lo que nos sitúa por debajo de la media europea en casi 10 puntos porcentuales. Teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas (de producto o proceso) la cifra se eleva al 28%, cifra cercana a la media europea (32%); mientras que considerando las innovaciones no tecnológicas (organizativas o de comercialización), nuestra posición desciende en mayor medida. Así, en Alemania, más de la mitad de las pymes introduce innovaciones no tecnológicas frente al 27% de las pymes españolas. Al igual que ocurría con la actividad exportadora, el porcentaje de empresas innovadoras tiene una correlación directa con el tamaño empresarial.

De cara a los próximos años, la Administración española debe propiciar un entorno fértil para la innovación. Tal y como recogemos en el informe “España en el mundo 2033”, elaborado por PwC, la Administración debe fomentar la participación del sector privado en la I+D+i. De esta manera potenciaría una economía más intensiva en conocimiento, en la que el ahorro

Cuadro 29.
Innovación en España respecto a los principales *players* europeos

	España	Europa continental			EU 27
		Alemania	Francia	Italia	
Gasto público en I+D (% PIB)	0,64	0,94	0,80	0,53	0,75
Gasto privado en I+D (% PIB)	0,67	1,90	1,43	0,68	1,27
PYMEs innovadoras (% del total)	22,06	45,25	29,95	34,79	31,83
PYMEs que introducen innovaciones de producto o proceso (% total)	28,09	57,00	32,68	39,80	38,44
PYMEs que introducen innovaciones en organización o marketing producto o proceso (% total)	27,74	60,55	42,80	43,04	40,30

Fuente: Innovation Union Scoreboard 2013. Comisión Europea.

privado se canalice hacia sectores de alto valor añadido y la inversión pública se oriente a la infraestructura intangible (educación e I+D+i).

Adicionalmente, debe introducir nuevas fórmulas que impulsen la innovación del tejido empresarial dejando atrás la fórmula tradicional de ayuda a través de subvenciones destinadas a prácticas innovadoras. En ese sentido, la Administración debe favorecer el marco de entrada de capital riesgo en las empresas tecnológicas e innovadoras, así como el tratamiento fiscal a los denominados *business angels*.

Por otro lado, es necesario un cambio en la relación entre las empresas y la Administración. El sector público debe fomentar la cooperación público-privada y mejorar la capacidad de las empresas para innovar (actualmente en el puesto 57 del mundo). Democratizar la innovación a través de redes público-privadas de conocimiento es factible y no supone contar con excesivos recursos.

Si España no quiere ver reducida su cuota de mercado y paralizado su potencial de crecimiento, debe crear un entorno empresarial y una cultura atractiva que propicie la innovación.

Planes regionales de I+D+i

Cada Comunidad Autónoma posee sus propios planes regionales de I+D+i para impulsar la investigación científica y el desarrollo. Estos planes pretenden propiciar un salto en la calidad de los sistemas de I+D+i del país que permita convertir la investigación científica y la innovación tecnológica, en un soporte del bienestar y de la competitividad territorial.

A continuación se detallan en una tabla estos planes, así como sus correspondientes períodos de vigencia:

Comunidad Autónoma	Denominación	Periodo
Andalucía	Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI)	2007-2013
Aragón	Plan Estratégico de Innovación (INNOVARAGON)	2011-2012
Asturias	Plan de Ciencia Tecnología e Innovación (PCTI) (Plan de Ciencia Tecnología e Innovación Asturias 2015)	2006-2009 2010-2015
Baleares	Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación	2009-2012
Canarias	Plan Canario Integrado de I+D+I	2011-2015
Cantabria	Plan Regional de I+D+I (PRIDI) de Cantabria	2006-2010
Castilla - La Mancha	Plan Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (PRINCET)	2011-2015
Castilla y León	Plan Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (PRINCET)	2007-2013
Cataluña	Pacto Nacional para la Investigación y la Innovación y Plan de Investigación en Innovación	2010-2013
Extremadura	Plan Regional de I+D+i (IVPRI)	2010-2013
Galicia	Plan Gallego de Investigación, Innovación y Crecimiento (IC2)	2011-2015
Madrid	IV Plan Regional de Investigación, Innovación y Crecimiento (IC2)	2005-2008
Murcia	Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI)	2011-2014
Navarra	III Plan Tecnológico de Navarra IV Plan Tecnológico de Navarra	2008-2011 2012-2015
La Rioja	Plan Riojano de I+D+i	2008-2011
País Vasco	Plan de Competitividad Empresarial Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015	2010-2013 2011-2015
Comunidad Valenciana	Estrategia de Política Industrial (EPI) & Plan Valenciano de Innovación y Competitividad 2009-2013	2010-2015

Facilitar la inversión privada y desarrollar un marco regulatorio e instrumentos financieros adaptados a las necesidades de las empresas: España, plataforma de negocios también a nivel internacional

La recuperación económica de España reclama la necesidad de una reforma estructural que mejore la eficacia y la competitividad y que permita reforzar el mercado laboral. Para lograrlo, la Administración española deberá tomar medidas que aceleren la inversión y el desarrollo y la sostenibilidad de sectores clave, siendo competitivas en la atracción de talento, de inversión privada y de conocimiento. Solo así se conseguirá posicionar a España en los primeros puestos del ranking de destino atractivo para hacer negocios.

En ese sentido, la Administración española del futuro deberá trabajar en varios frentes: regulatorio, infraestructuras, coste *utilities*, marco fiscal, acceso a la financiación, protección del inversor y regulación del mercado laboral, entre otras.

La financiación y la reestructuración del sector bancario siguen siendo dos factores determinantes para la recuperación económica y el desarrollo empresarial.

Como hemos ido comentando en capítulos anteriores, en los últimos años, las empresas españolas han tenido dificultades de acceso a crédito. En los años previos a la crisis, el endeudamiento del sector privado creció muy significativamente, lo que afectó tanto a la oferta como a la demanda de financiación, y esto se tradujo en condiciones financieras más severas de acceso a la financiación que las de los principales países europeos.

No obstante, en los dos últimos años se ha avanzado hacia la corrección de ese

desequilibrio, a través de ajustes y reformas que están posibilitando la recuperación económica y del fortalecimiento y la reestructuración del sector bancario español.

Gracias a ello, se está consiguiendo la recuperación gradual del flujo de crédito a las empresas a través de tipos de interés bajos, factor que previsiblemente derivará en un efecto positivo sobre el PIB y el empleo. En todo caso, siguen existiendo desafíos importantes, tanto por el lado de la oferta como de la demanda, con los que la Administración Pública española deberá lidiar en los próximos años.

Con respecto a la oferta, existe una oportunidad importante en el ámbito de los mercados de capitales y de mecanismos de financiación alternativa. En esa línea, el funcionamiento de las estructuras financieras deberá ser más flexible, solo así se conseguirá ampliar el horizonte de las opciones de financiación para el tejido empresarial. Es especialmente importante impulsar la entrada de nuevos inversores siguiendo las prácticas y el enfoque que se viene desarrollando en Europa.

Por el lado de la demanda, mejorar el acceso de financiación a las pymes sigue siendo el reto principal, puesto que, como ya hemos visto, son las que han notado con mayor intensidad las consecuencias de la crisis y su peso en número y contribución al empleo las posiciona como elemento tractor de la economía española. Entre las medidas que propone el Consejo Empresarial para la Competitividad en su informe “España 2018” destacan las siguientes: mejorar el acceso a la información crediticia de las empresas, estableciendo por ejemplo bureaux de crédito con información positiva que explique detalladamente su historial de crédito, apoyar los procesos de crecimiento de empresas, así como la creación de medidas para disminuir el

apalancamiento en las compañías incentivando la reinversión de los beneficios e igualando el tratamiento fiscal en el impuesto de sociedades de la deuda y los recursos propios.

En esa línea, el Banco Mundial en su informe “Doing Business 2015”

identifica diversas áreas en las que la Administración puede aplicar mejoras para alcanzar un entorno institucional favorable. Entre los ámbitos de actuación prioritarios se sitúan el acceso al crédito, la protección a los inversores minoristas y la regulación del mercado laboral. Ver cuadro 30.

Cuadro 30.

Áreas prioritarias de regulación según el índice “Doing Business”

Coste y complejidad de los procesos regulatorios	
Puesta en marcha de un negocio	Procedimientos, tiempo, coste y capital mínimo necesario para formar una empresa de responsabilidad limitada.
Permisos de construcción	Procedimientos, tiempo y coste para llevar a cabo todas las formalidades necesarias para construir un almacén.
Aprovisionamiento de electricidad	Procedimientos, tiempo y coste para conectarse a la red eléctrica.
Registro de la propiedad	Procedimientos, tiempo y coste para transferir una propiedad.
Pago de impuestos	Pagos, tiempo y tasa total de impuestos para que la compañía cumpla con todas las regulaciones de impuestos.
Principales ámbitos de actuación para la Administración Pública	
Acceso al crédito	Leyes de garantías móviles y sistemas de información de crédito.
Protección a los inversores minoristas	Derechos de los accionistas minoritarios en el ámbito transaccional y gobierno corporativo.
Cumplimiento de contratos	Procedimientos, tiempo y coste para resolver una disputa comercial.
Resolución de la insolvencia	Tiempo, coste, resultado y tasa de recuperación de una insolvencia comercial y características del marco legal de insolvencias
Regulación del mercado laboral	Flexibilidad en la regulación del empleo, beneficios para los trabajadores y resolución de disputas laborales.

Fuente: “Doing Business 2015”. Banco Mundial.

Enterprise Zones

Las Enterprise Zones son áreas en las que se aplican políticas específicas para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo, generalmente ofreciendo una legislación tributaria favorable que incentive la inversión en infraestructura y la atracción de inversiones y empresas privadas en una ubicación concreta, preferiblemente en zonas con baja actividad empresarial. Las Enterprise Zones están generalmente promovidas, dirigidas y gestionadas por Asociaciones Empresariales Locales de capital público-privado. Frecuentemente agrupan empresas del mismo sector, para obtener un beneficio mutuo.

Reino Unido destaca como práctica de referencia en este ámbito. En dicho territorio se han instalado 24 Enterprise Zones en Inglaterra y otras 14 en Escocia. El desarrollo de estas zonas ha permitido generar crecimiento económico en las áreas donde están implantadas, con el surgimiento de nuevas empresas y la creación de un importante número de puestos de trabajo.

Los incentivos ofrecidos por los gobiernos inglés y escocés incluyen medidas asociadas a la tributación en función de los beneficios, reducción de las complejidades burocráticas y la mejora en las prestaciones de capital, para garantizar la llegada de inversión.

En los próximos años, tanto los gobiernos como las empresas privadas se han comprometido a seguir invirtiendo en infraestructuras y formación de personal para garantizar la viabilidad de los proyectos a largo plazo. Según la Cámara de Comercio e Industria de Londres, se necesitan más incentivos y una visión más amplia que garantice que los beneficios no se focalizan en áreas concretas y se pueda extender su zona de influencia.

Invest in Spain

El atractivo de España para la inversión extranjera no solo radica en su mercado interior, sino también en la posibilidad de operar con otros mercados desde nuestro país. España goza de una privilegiada posición geoestratégica: pertenece a la Unión Europea y es la puerta de acceso al Norte de África y a Latinoamérica, gracias a los fuertes lazos económicos, históricos y culturales con esta última.

España tiene alrededor de 13.000 empresas extranjeras. Todas ellas se benefician de un clima de negocios atractivo y un sistema tributario que incentiva la inversión:

- El tratamiento fiscal a la I+D+i es uno de los más favorables de los países de la OCDE.
- El régimen fiscal especial para los holdings empresariales internacionales se encuentra entre los mejores de Europa.
- 80 convenios de doble imposición firmados con los países que representan el 95% del PIB mundial.

Es destacable también la cualificación de los recursos humanos, muy apreciada por el empresario extranjero:

- La fuerza laboral destaca por su alta preparación, creatividad y dinamismo.
- Los costes laborales en España, en términos de coste/hora, se sitúan por debajo de la media de la UE-28.

En el último año, el Gobierno español ha acometido una reforma laboral que está contribuyendo sustancialmente a la flexibilización del mercado de trabajo.

En el campo de la innovación, hay que destacar la existencia de más de 80 parques tecnológicos, que acogen la actividad de 5.515 compañías tecnológicas.

Fuente: ¿Por qué España? – Invest In Spain. ICEX.

Transformando la organización y el liderazgo

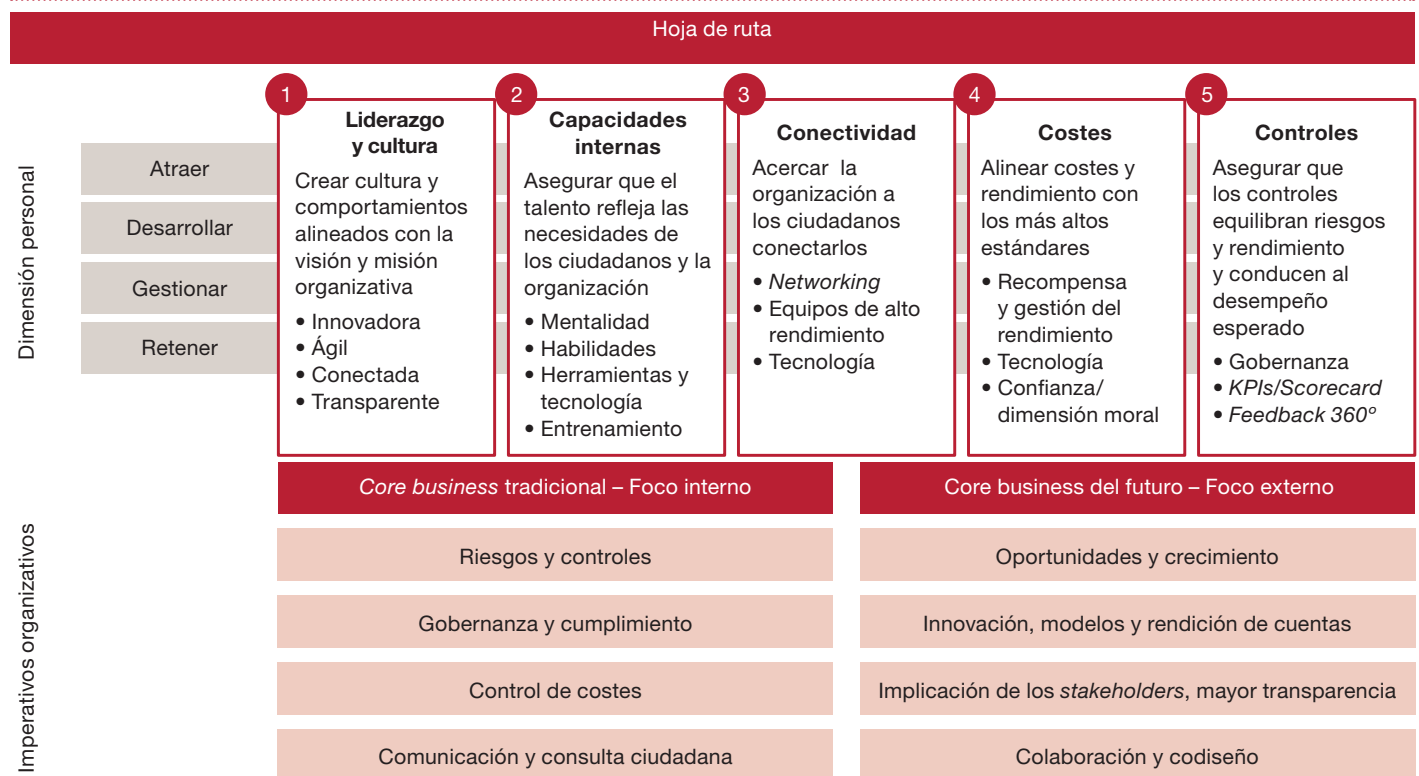
La Administración del futuro va a construirse no solo a base de nuevas políticas y medidas. Las personas, la forma de organizarse, sus competencias, la asunción de nuevos roles y la “forma de hacer las cosas” va a ser determinante para el éxito de la Administración Pública española de 2033 y para el cumplimiento de su misión y funciones.

Para acometer esta transformación, será necesario elaborar una planificación global, que implemente cambios integrales teniendo en cuenta todos los escenarios posibles. Dicho plan estratégico deberá estar definido con visión a largo plazo.

En los apartados del presente capítulo tratados con anterioridad, se han

destacado aspectos clave para la Administración Pública de 2033: la necesidad de instaurar un nuevo contrato con los ciudadanos, el nuevo modelo de gobernanza y transparencia en la gestión, el carácter digital de la nueva Administración 24x7, así como la importancia de la Administración como motor económico para la generación de empleo.

Cuadro 31.
Transformando la organización



Fuente: “Future of Government”. PwC.

Ante este nuevo enfoque de actuación, cabe preguntarnos cómo está configurada actualmente la Administración y cuál

sería el tipo de organización idóneo para abordar los retos que plantea la nueva realidad. Ver cuadro 31.

Evaluación de la Reforma Administrativa de España (CORA) desde la perspectiva de la OCDE

La reforma administrativa puesta en marcha en España, ha sido valorada por la OCDE, examinando el contexto en el que ha llevado a cabo y emitiendo una serie de recomendaciones al respecto.

El 26 de octubre de 2012, el Consejo de Ministros de España publicó el Acuerdo para crear la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), cuyo mandato era producir propuestas para que las administraciones públicas fueran más austeras, útiles y efectivas.

Esta Comisión organizó sus propuestas en cuatro áreas: i) duplicidades administrativas; ii) simplificación administrativa; iii) gestión de servicios y medios comunes; y iv) administración institucional.

Por su parte, la OCDE ha realizado una serie de recomendaciones que se centran en fomentar la creación de un entorno para la mejora continua, siendo clave la actuación en los siguientes puntos:

1. **Estructura y racionalización administrativa.** La consolidación administrativa y la reducción del tamaño de la administración pública deben tener en mente el papel que se desea para el Estado y sus administraciones en un espacio temporal amplio, más allá del escenario de la crisis.
2. **Simplificación administrativa y mejora regulatoria.** Sería deseable en este ámbito que se revisaran y mejoraran los mecanismos para controlar el flujo de regulaciones y desarrollar una cultura de mejora regulatoria en todas las administraciones públicas.
3. **TIC y el gobierno electrónico.** En este ámbito será importante: i) cosechar el potencial no aprovechado de datos e información del gobierno para mejorar el desempeño, aumentar la confianza y fomentar el cambio cultural en la administración; ii) asegurar que las inversiones realizadas en servicios electrónicos sean aprovechadas; y iii) habilitar de manera prioritaria al nuevo Director de Información (CIO) y proporcionar la estructura de gobernanza que permita su actuación y garantice una coordinación más estrecha.
4. **Finanzas públicas.** Para incrementar la efectividad del gobierno en la reducción de desequilibrios presupuestarios, se podrían integrar revisiones del gasto en el ciclo presupuestario y extenderlas a los gobiernos subnacionales.
5. **Contratación pública.**
6. **Empleo público.** Sería deseable integrar estas medidas aún más en un sistema de gestión estratégica de RRHH basado en un marco de competencias común vinculado a un sistema eficaz de medición de desempeño organizativo.
7. **Gobernanza multinivel.** Inspirarse por buenas prácticas de otros países de la OCDE que podrían ser útiles para mejorar los órganos de cooperación entre los diferentes niveles de gobierno.
8. **Transparencia.** La implementación de la Ley puede ofrecer oportunidades adicionales para avanzar hacia un modelo de gobierno abierto y participativo, en consonancia con sus referencias acertadas a los datos abiertos.

Adicionalmente y desde la perspectiva global sobre el proceso de la reforma, las recomendaciones de la OCDE se centran en las siguientes áreas:

1. Desarrollar a través del diálogo una visión consensuada de la reforma a largo plazo, incluyendo a todas las partes interesadas.
2. Priorizar y apoyar las reformas de la agenda de la CORA que más puedan contribuir a la mejora continua.
3. Ajustar y completar la agenda de reforma para explotar las sinergias en su totalidad.
4. Hacer que la tecnología y la información trabajen para la reforma.
5. Institucionalizar la transparencia como instrumento clave para la reforma.
6. Desarrollar una agenda complementaria sobre reforma presupuestaria.
7. Desarrollar el diálogo, la cooperación y el compromiso multinivel.
8. Ajustar instituciones y procesos para obtener retroalimentación periódica.
9. Continuar asociando a los ciudadanos en el proceso de reforma.

Modificación de la estructura organizativa

Para responder a los retos, la Administración del futuro va a tener que transformar y mejorar su funcionamiento. Necesariamente necesitará demostrar una mayor agilidad y flexibilidad al mismo tiempo que un mayor foco en los resultados. Adicionalmente, va a tener que simplificar sus procesos y optimizar la utilización de sus recursos.

El tránsito de un modelo a otro deberá basarse en los siguientes vectores de actuación:

Funcionamiento de la Administración: una Administración flexible con foco en los resultados

Un primer eje sobre el que fundamentar la transformación de la Administración del futuro será el funcionamiento de la misma. Un cambio en la estructura interna es necesario, para que, por un

lado, la Administración se focalice en prestar servicios de manera ágil y flexible y, por otro, se disponga de los mecanismos de control que permitan evaluar los resultados de sus acciones y garantizar que los recursos se utilizan de forma efectiva y eficiente. De este modo, la implantación de mecanismos de evaluación del rendimiento ayudará a incrementar la transparencia y la confianza de los ciudadanos en las Administraciones.

En este sentido, una reflexión importante que debe hacer la Administración del futuro estaría orientada a la delimitación de su cartera de servicios y sus prioridades.

Hasta ahora, la prestación de servicios estaba basada en un modelo de oferta: la Administración tomaba las decisiones a un presupuesto dado y tenía el control completo sobre los servicios prestados. En el nuevo modelo de gobierno, común con la ciudadanía, se pasará a un modelo de demanda en el que será preciso escuchar las necesidades de los

ciudadanos y focalizar los servicios en satisfacer dichas necesidades.

La Administración deberá transformar su cartera de servicios para asumir un nuevo rol colaborativo y cercano a la sociedad. Para ello, también deberá tener en cuenta los cambios sociodemográficos que marcarán su nuevo entorno. Por un lado, la población tiende a envejecer, cada vez habrá menos jóvenes y más personas mayores. Por otro, está cambiando el modelo de familia tradicional. Aumenta el número de parejas sin hijos, de familias monoparentales y de personas que viven solas. A esto se une el aumento en la tasa de desempleo. Todos estos factores serán condicionantes en la redefinición de cartera de servicios.

La nueva cartera de servicios deberá asumir compromisos de calidad acordes con los más altos estándares, de tal manera que se garantice la fiabilidad, la eficiencia, la accesibilidad y la transparencia de la gestión de los servicios. En esa misma línea, será positivo que la cartera de servicios incorpore una serie de indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento con los compromisos de calidad adquiridos. De esta manera, se podrán detectar y mejorar rápidamente las diferencias entre la situación esperada y los resultados reales.

En este sentido, podrán jugar un papel importante las aportaciones de los ciudadanos. Por eso, la **nueva cartera de servicios** deberá incluir también métodos de colaboración y participación para que los ciudadanos puedan enviar opiniones, sugerencias y quejas. Esto acercará la Administración a los ciudadanos y favorecerá el codiseño de los servicios.

El nuevo escenario planteado por los cambios sociodemográficos obligará a la Administración del futuro a mejorar la

prestación de servicios sociales con menos costes, ya que se espera que haya menos ingresos. Una de las opciones para la Administración será abrir la puerta a la **colaboración público-privada** en la prestación de ciertos servicios.

Los organismos públicos deberán entonces decidir qué servicios pueden ser llevados por una organización externa a la Administración. Deberán, asimismo, determinar las condiciones que garanticen que **externalizar los servicios** no tendrá un efecto negativo sobre los ciudadanos. Aquí tomarán especial importancia los indicadores que controlen la calidad de los servicios prestados.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la cartera de servicios se convertirá en un organismo vivo, sujeto a revisiones, nuevas aportaciones, actualizaciones y cambios que supongan una mejora continua en la prestación de servicios.

La redefinición de la cartera de servicios implicará una actualización de la carta de servicios, que será la herramienta de comunicación que refleje el contenido de la cartera de servicios de cara al público. La carta de servicios definirá las funciones de la Administración y especificará los servicios que se ofrecen de manera clara y sencilla, aportando con ello transparencia. Será también interesante que la carta de servicios indique claramente a los ciudadanos las vías de comunicación y participación con la Administración, de manera que potencie la evolución hacia el gobierno compartido.

Gestión de procesos: una Administración menos burocrática y más conectada

En línea con lo anterior, para mejorar la agilidad de las administraciones se necesita la transformación de sus procesos internos. Estos deberán orientarse a mejorar la eficiencia,

simplificando los trámites internos, identificando y eliminando las duplicidades existentes y reduciendo los tiempos de gestión. Todo esto orientado no solo a cada organismo público a nivel interno, sino también al conjunto de administraciones. Reforzar la comunicación entre ellas potenciará también la mejora de sus procesos y además puede servir para facilitar la comunicación con los ciudadanos, que serán quienes perciban los resultados.

Para conseguir esto, una línea de actuación para las administraciones será crear un **repositorio de información integrada y centralizada** al que tengan acceso los distintos organismos, que facilite la simplificación de procesos y la mejora de la eficiencia en la gestión pública al mismo tiempo que favorezca la transparencia de las administraciones a nivel interno (entre ellas) y externo (con los ciudadanos). Ello supondrá un paso más hacia el gobierno común que reclaman los ciudadanos.

Mejorando la comunicación entre los organismos públicos y dando acceso a todos a esa información, se conseguirá reducir el número de trámites administrativos y el tiempo necesario para cada uno de ellos. Además, **permitirá identificar y eliminar duplicidades e ineficiencias** en los procesos internos de la Administración. En suma, un repositorio en el que se almacene la información de manera integral y centralizada agilizará, simplificará y mejorará la eficiencia en la gestión de los procesos internos.

Cómo gasta la Administración: una Administración más eficiente

Otro de los ejes en los que fundamentar los cambios es cómo gasta la Administración. En el marco actual de reducción de déficit y deuda, las administraciones tienen el reto y deber

de reducir los costes de los servicios públicos sin que se vea afectada la calidad de los mismos, para garantizar su sostenibilidad. Las medidas anteriormente propuestas ya tendrán efectos positivos en ese sentido, pero las administraciones deberán mirar internamente en todas sus funciones para conseguir resultados.

Se trata de evaluar los gastos estratégicos y operativos, ajustar la estructura interna de los gastos al nuevo escenario que se presenta. Para conseguirlo, será necesario analizar en profundidad los costes asociados a cada estructura, identificando oportunidades de mejora y garantizando en todo momento que no habrá un impacto negativo sobre la calidad de los servicios.

Una de las mejores herramientas de las que dispone la Administración para contribuir a la eficiencia en el uso de los recursos es la implantación de **Centros de Servicios Compartidos (CSC)**. Se trata de unidades capaces de prestar múltiples servicios garantizando su calidad a un coste menor. El CSC tendría varios ámbitos de actuación, desde una Central de Compras y Adquisiciones para estandarizar los procesos de compra y reducir sus costes, hasta los ámbitos de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Recursos Humanos y la función financiera.

Los Centros de Servicios Compartidos se caracterizan por pasar de un enfoque centrado en la oferta de la organización a otro en el que lo importante es la demanda del ciudadano. Esto garantiza la prestación de servicios más ágiles, flexibles y de mayor calidad a un coste menor, ya que estos centros aseguran el ahorro mediante economías de escala y eliminan duplicidades y redundancias en los recursos y las infraestructuras. Suponen también una reducción de costes de aprovisionamiento y sistemas de información.

Asimismo, los Centros de Servicios Compartidos son garantizadores de un uso intensivo de los recursos, por lo que se aumenta su productividad y se simplifica la estructura organizativa. Adicionalmente, los CSC ofrecen la posibilidad de colaboración entre organismos públicos y privados.

Uno de los Centros de Servicios Compartidos más exitosos son las Centrales de Compras y Adquisiciones, que están generando importantes ahorros y eficiencias para las organizaciones que las implantaron.

Otro de los ámbitos donde su aplicación podría tener un gran impacto es en la gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Mediante la planificación estratégica se puede dar lugar a una mejora de las infraestructuras y los servicios que resulte en una optimización de los recursos.

También en el ámbito de gestión de Recursos Humanos se puede implantar un Centro de Servicios Compartidos. Esta función utiliza un gran volumen de

recursos y procesos operativos, lo que la convierte en candidata ideal para ser realizada por un CSC. Una estructura centralizada ayudaría a reducir costes gracias a la homogeneización de procedimientos. Teniendo en cuenta el volumen de empleados de las administraciones públicas y el número de profesionales necesarios para gestionar este ámbito, un CSC aportaría una gran eficiencia en este campo.

En la función financiera, la implantación de un CSC tendría efectos positivos que se materializarían en la reducción de costes y la optimización global de un área especialmente relevante.

Tal y como recogemos en el informe elaborado por PwC “Cambiar estructuras para optimizar”, y en línea con nuestra experiencia y los trabajos y estudios previos realizados relacionados con la Administración Pública, la Administración General del Estado podría ahorrar algo más de 1.000 millones de euros anuales si implementase Centros de Servicios Compartidos (ver cuadro 32).

Cuadro 32.
Centros de Servicios Compartidos - Ahorro potencial de la Administración General del Estado

La Administración General del Estado podría ahorrar algo más de 1.000 millones de euros anuales si implementase Centros de Servicios Compartidos



Fuente: “Cambiar estructuras para optimizar”. PwC.

Dando valor a la gestión del talento

La Administración Pública del futuro va a tener que poner el foco en el desempeño de sus profesionales, delimitar la función pública y establecer nuevos mecanismos de evaluación del desempeño. Como en cualquier organización, las personas son la clave para la transformación y el éxito de los proyectos. Solo si se abordan cambios en el ámbito de los recursos humanos será posible acometerlos con éxito.

El último de los ejes para la transformación de las administraciones deberá ser el de las personas que trabajan en ellas. Para adaptarse a la nueva realidad que se plantea, se tendrán que delimitar de forma clara las funciones de la Administración y, a partir de ello, redefinir los roles de los profesionales dentro de ellas.

En el nuevo ecosistema en el que se verá inmersa la Administración, se llevarán a cabo grandes cambios estructurales que modificarán su funcionamiento interno. Estos cambios afectarán al tamaño y al rol que ejercerá cada organismo público, evolucionando hacia organismos públicos más pequeños, con menos personal y un papel más definido. Por tanto, la función de cada trabajador dentro de la estructura interna de la Administración puede también verse afectada y pueden cambiar las competencias necesarias para cada puesto.

Como consecuencia, se presentará la necesidad de renovar los procesos de selección en todos los niveles de la Administración, que deberán tener en cuenta esta redefinición de roles y competencias, para poder garantizar que cada puesto de trabajo sea ocupado por la persona apropiada para el desempeño de las funciones correspondientes, favoreciendo, de esta manera, la mejora del funcionamiento de la Administración.

La renovación de los procesos de selección deberá afectar también al liderazgo, de tal manera que se propicie la asignación a cada puesto de gestión de la persona más capacitada para desempeñarlo. En esa misma línea de asignar a la persona más apropiada a cada puesto, cobrará importancia la implementación de sistemas que evalúen y recompensen el rendimiento de los trabajadores del sector público. Estos sistemas deberán valorar y calificar el trabajo y rendimiento y generar un baremo que permita a los profesionales desarrollar su carrera dentro de la organización, dándoles acceso a puestos de mayor responsabilidad en función de su rendimiento.

Esta política de promoción interna en función de los méritos de los trabajadores reforzará su compromiso con la organización y aumentará su productividad. De este modo se conseguirá orientar la prestación de servicios a los resultados y al beneficio para el ciudadano, foco que se puede perder si se tiene una gestión sujeta a intereses y cambios políticos. Una gestión de Recursos Humanos más técnica y menos condicionada por la política propiciará una mejora en la eficiencia organizativa.

La Administración del futuro deberá asegurarse de la eficiencia en la gestión de sus recursos. Implantar mecanismos de evaluación del rendimiento ayudará a valorar si las transformaciones estructurales que se lleven a cabo han dado frutos y han producido los resultados esperados, y si es necesario replantear o profundizar más en los cambios impuestos. Servirán, además, para evaluar el nivel de éxito de la gestión de la Administración.

Al mismo tiempo, supondrán las garantías de que los recursos se utilizan de forma eficaz y eficiente y aportarán transparencia, lo que ayudará a que la Administración recupere la confianza perdida por parte de la ciudadanía.

4

¿Cómo preparar la Administración española para el 2033?



La sociedad del futuro va a necesitar y exigir un entramado institucional innovador, transparente y ejemplar que actúe como catalizador del desarrollo económico y como herramienta de materialización de las aspiraciones de los ciudadanos.

Las Administración Pública de 2033 va a tener que comportarse de manera diferente a como lo ha venido haciendo hasta ahora. Deberá dotarse de capacidades de gestión internas para dirigir los recursos de los que dispondrá hacia la consecución sostenible de resultados.

En PwC estamos convencidos de que necesitamos una Administración Pública avanzada, líder, eficiente y ágil. Para conseguirlo, es necesario que de aquí a 2033 el sector público se transforme, se adapte a la nueva realidad de su entorno demográfico, económico y sociocultural y se convierta en el motor tractor del desarrollo económico y de los ciudadanos, grupos y asociaciones.

Preservar y mejorar la salud pública de la Administración va a ser una tarea de todos y para todos. Al fin y al cabo, que lo público funcione correctamente interesa tanto a los funcionarios y políticos como al conjunto de ciudadanos.

En el capítulo anterior hemos desarrollado los cinco ámbitos de actuación prioritarios para la Administración Pública española de 2033. Conscientes de que las reformas que hay que acometer y las medidas a implantar son de gran calado, en este último capítulo hemos hecho una recopilación de las principales medidas y acciones que deberá acometer la Administración del futuro en cada uno de los cinco ámbitos para dar respuesta al nuevo contexto. Adicionalmente hemos lanzado, también para cada uno de esos ámbitos, una serie de preguntas interesantes para el debate sobre las que reflexionar.

Cuadro 33.
La Administración española en 2033: ámbitos de actuación

Transformación de la administración española		
De...	A...	Ámbitos prioritarios de actuación
De una Administración para los ciudadanos	A una Administración con los ciudadanos	Nuevo contrato con los ciudadanos
De un ciudadano desinformado	A un ciudadano que exige conocer lo que se está haciendo	Transparencia y gobernanza
De un modelo de atención presencial	A una estrategia multicanal y de gobierno digital	Acelerando la ejecución de la agenda digital
De una Administración proveedora de servicios y consumidora de recursos	A una Administración facilitadora/broker y también generadora de riqueza	Impulsando el desarrollo económico
De una Administración burocrática y lenta	A una Administración ágil y flexible	Transformando la organización y el liderazgo

Fuente: Elaboración propia. PwC.

Nuevo contrato con los ciudadanos

¿Qué medidas debe adoptar la Administración para asegurar una participación activa y responsable de y con los ciudadanos?

¿Cómo puede la Administración aprovechar los avances tecnológicos para establecer nuevos modelos de relación con la ciudadanía?

Es imprescindible que la Administración Pública del futuro deje de ser reactiva y pase a funcionar de manera proactiva en la interrelación con la ciudadanía. Este reto exige que, desde el punto de vista del comportamiento y buen hacer que se espera de la Administración, se accionen las siguientes palancas:

- Puesta a disposición de información accesible, comprensible y utilizable tanto para la empresas como para los ciudadanos
- Articulación de mecanismos y estructuras que permitan incrementar la comunicación horizontal con la sociedad civil.
- Generación de redes y perfiles de la Administración en las redes sociales y grupos de asociaciones ciudadanas, así como de plataformas interactivas de participación ciudadana que permitan conocer de primera mano y a tiempo real las necesidades, demandas y opiniones del ciudadano.
- Establecimiento de políticas y medidas que aboguen por la coproducción de servicios públicos con el objetivo de involucrar al ciudadano en las iniciativas y de reducir costes.

Transparencia y gobernanza

¿Qué medidas debe adoptar el Gobierno y las instituciones públicas para recuperar la confianza y legitimidad ciudadana?

¿El actual modelo presupuestario y de gestión económica es suficiente para asegurar una óptima gestión de los recursos públicos?

¿Se está utilizando la información económica de manera que permita ser una herramienta efectiva para la reducción del déficit y la lucha contra el fraude?

Las sociedades avanzadas exigen la transparencia y gobernanza a sus administraciones públicas. La Administración de 2033 no va a tener excusas para no ser transparente, puesto que la sociedad que se espera, más activa y reivindicativa, va a ejercer con mayor intensidad su derecho a saber y controlar. Para satisfacer estas necesidades, la Administración deberá implantar las siguientes medidas:

- Transformación de la función financiera.
- Mudanza hacia una contabilidad analítica que permita valorar los costes de los servicios públicos y su aplicación.
- Mejora de la gestión de las finanzas públicas, implantando mecanismos de control y supervisión como herramienta útil para evaluar el éxito o fracaso de las iniciativas y acciones puestas en marcha.
- Lucha contra el fraude y la corrupción instaurando más y mejores mecanismos de control y supervisión que garanticen que los fondos públicos no se utilizan con fines privados.
- Mejora de la transparencia y la gobernanza en las sociedades públicas, fortaleciendo los procesos de revisión y evaluación del rendimiento de las empresas y sociedades públicas.

Acelerando la ejecución de la agenda digital

¿Cómo impacta la tecnología en el nuevo modelo de atención a los ciudadanos?

¿Cuál es el peso que debe tener la atención presencial respecto de otros canales?

¿Está la Administración maximizando la utilización de la información que obra en su poder para aportar valor a las empresas y a los servicios públicos?

¿Está preparada la Administración para la nueva era digital y los riesgos que conlleva?

Que la tecnología es un hecho y ha venido para quedarse es sabido por todos. La Administración de 2033 deberá desarrollar una amistad íntima con los avances tecnológicos y focalizar su actuación en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de servicios de atención y transaccionales multicanal: simplificación administrativa, visión integral del ciudadano, atención 24x7.
- Desarrollo de un modelo de datos abierto y reutilizable que permita maximizar y obtener valor de la información y potenciar el desarrollo de oportunidades de negocio preservando los derechos de los ciudadanos y la protección de datos personales.
- Utilización de tecnología basada en *software* libre que permita compartir y evolucionar soluciones soportadas en canales colaborativos sin coste adicional y fomentando la integración y la evolución tecnológica.
- Desarrollo de medidas para garantizar la seguridad y la gestión de los riesgos derivados de los ciberataques o las caídas de la infraestructura o de la información para lo que, adicionalmente, deberá implantar la formación específica a los empleados públicos sobre el tratamiento responsable de la información.
- Facilitar un modelo de recogida, utilización y gestión de la información, “Big Data”, que permita mejorar los servicios públicos, así como ganar en productividad, efectividad y eficiencia.

Impulsando el desarrollo económico

¿Qué medidas legales y fiscales debiera adoptar la Administración del futuro para facilitar el aumento de tamaño del tejido empresarial?

¿Cómo debe prepararse la Administración del futuro para dar servicios y apoyar los procesos de internacionalización e innovación empresarial?

¿Qué medidas debe adoptar la Administración para aumentar la creación de empleo de calidad?

¿Son suficientes las medidas en marcha para la lucha contra el fraude laboral?

¿Qué medidas debe impulsar la Administración para asegurar un marco de financiación que mejore la competitividad de tejido empresarial?

Con respecto al aumento de la competitividad del tejido empresarial y el crecimiento económico, a pesar de las medidas puestas en marcha en los últimos años, es necesario que la Administración refuerce su papel como motor de desarrollo económico, incidiendo en las siguientes cuestiones:

- Desarrollo de un marco jurídico que simplifique los trámites para la creación de nuevas empresas.
- Creación de estructuras y ecosistemas que faciliten la transferencia de conocimiento, tecnología e innovación de producto y proceso a través de estrategias colaborativas.
- Desarrollo un marco regulatorio laboral y fiscal que apoye el aumento del tamaño del tejido empresarial.
- Desarrollo de un marco regulatorio y fiscal que propicie las fusiones y adquisiciones de empresas,

potenciando de esta forma el desendeudamiento y el crecimiento de las empresas.

- Desarrollar un entorno regulatorio favorable para el desarrollo de los sectores estratégicos del país.
- Apoyar la incorporación de soluciones digitales en los sectores más industriales.
- Mejora de la situación del mercado de trabajo y las perspectivas de empleo de los jóvenes a través del desarrollo de un marco legal que favorezca la contratación de jóvenes.
- Mejora de la productividad laboral y la adecuación de la formación y las capacidades a las necesidades del tejido productivo, reforzando los sistemas de formación profesional y el desarrollo de políticas activas de empleo con planes de formación de valor.

- Promover la adaptación del sistema productivo o actividades de mayor valor añadido a través de políticas o instrumentos financieros ad hoc.
- Desarrollo de ecosistemas de innovación e integración de agentes entre centros de investigación, empresas, universidades... en torno a una estrategia común que potencie sinergias a nivel nacional y local para competir a nivel global.
- Asistencia a las pymes en su proceso de internacionalización potenciando la cooperación empresarial y desarrollando servicios de valor añadido personalizados.
- Aplicar programas y medidas que potencien un uso más eficiente de los recursos naturales mediante programas de eficiencia energética que incrementen el uso de energías renovables, la mejora de la gestión de residuos, el fomento de sistemas inteligentes de transporte y políticas de transporte sostenible.



Transformando la organización y el liderazgo

¿Está preparada la organización para dar respuesta a los nuevos retos?

¿Cuáles serán los servicios más demandados en 2033?

¿Tiene la Administración los recursos y las competencias adecuadas para atender la demanda ciudadana? ¿Y para hacerlo de forma eficiente?

¿Existen los mecanismos adecuados para valorar y reconocer el trabajo de las personas?

¿Cómo impacta el nuevo modelo multicanal de gestión de servicios en el dimensionamiento, las competencias y los procesos internos?

¿Existen palancas de mejora que contribuyan a la reducción de costes a través de una simplificación de determinados procesos? ¿Es factible y dónde la colaboración con el sector privado para proveer determinados servicios?

En relación a las reformas de transformación de la organización y su funcionamiento, destacamos los siguientes aspectos que es preciso acometer:

- Creación y desarrollo de estructuras y mecanismos ágiles y flexibles a todos los niveles de la Administración, contribuyendo en la medida de lo posible a la racionalización de estructuras administrativas y empresariales dada la importancia de la contracción del gasto público y de uso razonable de los recursos.
- Creación y desarrollo integral (definición, implantación, puesta en marcha y seguimiento y control) de Centros de Servicios Compartidos con el objetivo de centralizar los procesos comunes y repetitivos en una unidad especializada que permita a la organización centrarse en las actividades que generan mayor valor.
- Delimitación de la función pública y refuerzo de la gestión profesional de las administraciones públicas con el objetivo de diferenciar lo político de lo profesional.
- Desarrollo de mecanismos de calificación y evaluación del desempeño que permitan configurar sistemas de promoción interna.
- Mejora de la planificación de los recursos humanos, centralizando la gestión del personal para ajustar las plantillas a sus necesidades reales, mejorando la lucha contra el absentismo y evitando desigualdades en el reparto de cargas de trabajo.
- Redefinición de la cartera de servicios acorde a las nuevas necesidades de los ciudadanos.

Bibliografía

En la elaboración del presente documento se han utilizado las siguientes fuentes bibliográficas:

- ABC (2014), La UE se compromete a reducir un 40% su emisión de gases de efecto invernadero.
- Barómetro Social de España (2013), Un abismo de desigualdad entre países ricos y pobres.
- Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en fuentes abiertas – Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2012), Las verdaderas ventajas del Software Libre en la Administración Pública.
- Círculo de Empresarios (2014), La Empresa Mediana Española.
- Cisco IBSG, Dispositivos conectados.
- Comisión Europea (2010), Europa 2020. Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador.
- Comisión Europea (2013), EU Regional Competitiveness Index.
- Comisión Europea (2014), Balance de la estrategia Europa 2020.
- Consejo Empresarial para la Competitividad (2014), España 2018.
- El País (2014), La desigualdad en España.
- European Union Institute for Security Studies (2012), Citizens in an Interconnected and Polycentric World. Global trends. European Union Institute for Security Studies.
- Eurostat (varios años), European Statistics. European Commission.
- Foro Económico Mundial, Global Competitiveness Report.
- Free Software Foundation, What is Free Software.
- Grupo de Investigación en la Administración Pública (INAP) (2014), Administración 2032. Teclas para transformar la Administración Pública española.
- ICEX, ¿Por qué España? – Invest in Spain.
- Instituto Nacional de Estadística (varios años), Proyecciones de población española. Encuesta de población activa. Demografía y proyecciones de población. Demografía de las empresas. Directorio Central de Empresas (DIRCE). INE, Madrid.
- International Energy Agency, More data, less energy.
- London Chamber of Commerce and Industry (2012), Enterprise Zones.

- McKinsey Center for Government (2014), Putting Citizens First.
- McKinsey Global Institute (2011), Big Data: The next frontier for innovation, competition and productivity.
- McKinsey Global Institute (2013), Disruptive Technologies: advances that will transform life, business, and the global economy.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2014), Coordinación RIS3 en España.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013), Balance de Ejecución Presupuestaria.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014), Presentación del proyecto de presupuestos generales del Estado.
- Ministerio de Hacienda y Economía (2009), La Administración y el Servicio al ciudadano.
- Naciones Unidas (2014), World Urbanization Prospects.
- National Intelligence Council, Global trends 2030. Alternative Worlds.
- National Water Management Institute.
- Northern Ireland Assembly (2013), Research and Information Service Briefing Note “Enterprise Zones”.
- Nueva Zelanda – CCMAU (2007), Manual de expectativas del propietario para empresas públicas.
- OECD (2008), Implementation Guide to Ensure Accountability and Transparency in State Ownership.
- OECD (2010), Encuesta sobre la innovación en los servicios públicos.
- OECD (2011), Innovation in Public Sector Delivery – Context, Solutions and Challenges.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014), Informe sobre Desarrollo Humano.
- PwC (2010), Dealing with the deficit: the citizens “view”.
- PwC (2011), Evaluation of Potential Enterprise Zone sites.
- PwC (2011), Making it Happen.
- PwC (2012), Cambiar estructuras para optimizar.
- PwC (2012), Citizen Compass: Paving the way for the next generation of e-services.
- PwC (2013), Enterprise Zones.
- PwC (2013), España: Voluntad de futuro.
- PwC (2013), Future of Government.
- PwC (2013), La economía española en 2033. Madrid. PwC.
- PwC (2014), Cities of Opportunity 6, New York. PwC.

- PwC (2014), España en el mundo 2033: Cuatro escenarios para actuar ahora. Madrid. PwC.
- PwC (2014), Government and the 17th Annual Global CEO Survey. Government and the Global CEO: Fit for their futures.
- PwC (2014), Propuesta para la reactivación económica, 7.ª Encuesta de Alta Dirección en España.
- PwC (2014), Trabajar en 2033. Madrid. PwC.
- Research Institute. Credit Suisse (2013), “Global Wealth Report”. Research Institute. Credit Suisse.
- Symantec (2014), Internet Security Threat report.
- World Bank Group (2014), Doing Business 2015.
- World Economic Forum (2014), Global Risks 2014, Ninth Edition. World Economic Forum.
- World Economic Forum (2014), Outlook on the Global Agenda 2015.
- World Economic Forum (2014), The Competitiveness of cities.
- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2014-2015.

Índice de cuadros

Cuadro 1. “The new normal”.	15
Cuadro 2. Panorama de los principales riesgos a nivel internacional.	16
Cuadro 3. El control del déficit público, clave de la confianza.	21
Cuadro 4. Proyecciones INE de población española.	22
Cuadro 5. Cambio demográfico esperado de la población española.	23
Cuadro 6. Países según su nivel de igualdad de ingresos, de acuerdo al coeficiente de Gini.	24
Cuadro 7. Palancas de atracción de inversión entre países.	25
Cuadro 8. Top 10 países más competitivos.	26
Cuadro 9. Índice de Competitividad Regional.	27
Cuadro 10. Palancas para la transformación de las ciudades.	28
Cuadro 11. Aumento del número de dispositivos electrónicos.	31
Cuadro 12. Índice de aglomeración urbana.	33
Cuadro 13. Número de ciudades a nivel mundial en función de la población que albergan.	34
Cuadro 14. Aumento de la demanda de recursos.	36
Cuadro 15. Escasez del agua en 2030.	37
Cuadro 16. Amenazas para el tejido empresarial.	41
Cuadro 17. Prioridades del sector público desde el punto de vista de los CEOs.	42
Cuadro 18. ¿Responden las Administraciones Públicas a las prioridades de la comunidad empresarial?	43
Cuadro 19. La Administración española en 2033.	47
Cuadro 20. Hoja de ruta de la Administración 2033.	48
Cuadro 21. Gobierno digital.	58
Cuadro 22. <i>Open data</i> – Enfoque ciudadano.	59
Cuadro 23. Ámbitos que inciden de forma interrelacionada en la competitividad de un país.	64
Cuadro 24. Evolución de la composición del tejido empresarial en España en función del tamaño de las empresas.	68
Cuadro 25. Ámbitos de actuación para favorecer el tamaño del tejido empresarial.	69
Cuadro 26. Situación del desempleo en España respecto a la Unión Europea.	72
Cuadro 27. Ratio de población inactiva y parada soportada por la población ocupada española.	73
Cuadro 28. Exportaciones sobre la cifra de negocios.	78
Cuadro 29. Innovación en España respecto a los principales <i>players</i> europeos.	79
Cuadro 30. Áreas prioritarias de regulación según el índice “ <i>Doing Business</i> ”.	82
Cuadro 31. Transformando la organización.	84
Cuadro 32. Centros de Servicios Compartidos – Ahorro potencial de la Administración General del Estado.	89
Cuadro 33. La Administración española en 2033: ámbitos de actuación.	92

Índice de boxes

Box 1. Otras cuestiones que preocupan.	16
Box 2. ¿Cómo valoran los ciudadanos los servicios públicos?	18
Box 3. La austeridad de la Administración española.	20
Box 4. Las ciudades más prometedoras.	29
Box 5. Movimiento 15-M a través de las redes sociales.	32
Box 6. La OCDE como impulsora de la coproducción.	51
Box 7. Ejemplos de colaboración ciudadana.	52
Box 8. Nueva Zelanda y su iniciativa “sin sorpresas”.	56
Box 9. Reino Unido y su revisión bajo mecanismos “semáforo”.	56
Box 10. Extracciones petrolíferas respetuosas con el medio ambiente.	60
Box 11. Más allá de Europa 2020.	66
Box 12. Las RIS3 como estrategias territoriales.	70
Box 13. Europa aboga por la creación de empleo.	75
Box 14. Planes regionales de I+D+i.	80
Box 15. <i>Enterprise Zones</i> .	83
Box 16. <i>Invest in Spain</i> .	83
Box 17. Evaluación de la Reforma Administrativa de España (CORA) desde la perspectiva de la OCDE.	85

Informes de la colección España 2033:

La Economía española en 2033

(diciembre 2013)

España en el mundo 2033

(abril 2014)

Clientes@2.033

(julio 2014)

Trabajar en 2033

(septiembre 2014)

Ciudades y ciudadanos en 2033

(septiembre 2014)

España 'goes global'

(octubre 2014)

El dinero en 2033

(marzo 2015)

Más valor social en 2033

(marzo 2015)

Administración 2033. La Administración invisible

(abril 2015)

El cambio climático en España, 2033

(abril 2015)

Compitiendo en innovación

(abril 2015)

Descárgate los informes en <http://www.pwc.es/es/publicaciones/españa-2033/index.jhtml>

Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la **innovación, la calidad, el talento y el valor añadido**.



Crecimiento Inteligente

El programa está coordinado por Jordi Sevilla, senior advisor de PwC.

Más información en www.pwc.es

Contactos

Smart Government

Cayetano Soler

Socio responsable de Gobierno de PwC
cayetano.soler.morella@es.pwc.com
+34 915 684693

Maryam Luzárraga

Socia de PwC
maryam.luzarraga.monasterio@es.pwc.com
+34 944 288 800

Ignacio García López

Senior manager de PwC
ignacio.garcia.lopez@es.pwc.com
+34 915 684 256

Equipo Crecimiento Inteligente

Jordi Sevilla Segura

Senior counsellor de PwC
jordi.sevilla@es.pwc.com
+34 915 684 119

Tecla Keller

Senior manager de PwC
Responsable de España 2033
tecla.keller@es.pwc.com
+34 915 685 058

Contactos Club'33

Máximo Ibáñez Lucea

Socio de Clientes y Mercados de PwC
maximo.ibañez@es.pwc.com
+34 915 684 744

Marta Colomina Casaus

Directora de Marketing Relacional de PwC y directora general de la Fundación de PwC
marta.colomina@es.pwc.com
+34 915 684 063



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.