

Sector Público y el CEO global: Preparados para el futuro

Centro de Innovación del
Sector Público de PwC
e IE Business School

86%
El
de los CEOs de entidades
públicas identifican los avances
tecnológicos como una de las
tres principales tendencias
Véase página 20

71%
El
de los CEOs siguen mostrándose
preocupados por las respuestas
adoptadas por los gobiernos ante
el déficit fiscal y el endeudamiento
Véase página 10

1.344
CEOs de 68 países y 45
representantes de gobiernos /
CEOs de entidades públicas

Índice

Prólogo	4
Presentación	6
El déficit fiscal sigue centrando la atención	10
Prepararse para el futuro a través de la transformación (digital)	20
Crecimiento a través de la colaboración	30
Recuperemos la confianza a través del compromiso	42
Agenda para gobiernos y entidades Medidas a adoptar	48
Anexo: Miembros de administraciones públicas entrevistados	50
Personas de contacto	52
Agradecimientos	55

Prólogo

Bienvenido a “Preparados para el futuro: Sector Público y el CEO global”, publicación en la que evaluamos la cambiante relación que se está desarrollando entre las administraciones públicas, las empresas y el conjunto de la sociedad.

Cada año, la Encuesta Mundial de CEOs de PwC aborda las principales cuestiones que ocupan un lugar prioritario en las agendas de la comunidad empresarial en todo el mundo. Como en los últimos años, hemos profundizado aún más en nuestros esfuerzos de investigación y la XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC¹ incluye una amplia gama de entrevistas con altos responsables de la toma de decisiones en organizaciones estatales y administraciones públicas de todo el mundo.

El objetivo del informe que aquí les presentamos es comparar y contrastar las distintas visiones que se tienen de la comunidad empresarial y del sector público, así como comprender las políticas y las respuestas adoptadas para hacer frente a la compleja situación actual y, por supuesto, de cara al futuro.

Esperamos sinceramente que el presente informe contribuya a lograr un mayor entendimiento y unas relaciones más sólidas entre el sector público y el sector privado y, que a su vez, contribuya -desde hoy- a generar la sociedad que queramos tener mañana a través de una

relación con las administraciones públicas basada en la colaboración, la confianza y la sostenibilidad.

Afrontar de lleno la situación fiscal

El pasado año, la XVI Encuesta Mundial de CEOs de PwC² indicaba que las organizaciones se enfrentaban a una serie de acontecimientos disruptivos que se producían con un ritmo, un alcance y un impacto cada vez mayores, y trataban de incrementar su agilidad y su capacidad de adaptación no sólo para sobrevivir, sino para prosperar en ese escenario.

Con ese contexto como telón de fondo, ¿qué podemos esperar del informe de este año? A medida que la comunidad internacional trata de pasar la página de la crisis financiera, hemos analizado el futuro con ayuda de los CEOs del sector privado consultados y nos hemos centrado en cómo las principales fuerzas externas de cambio -tales como los avances tecnológicos y demográficos- están redefiniendo sus negocios. Hemos preguntado a los CEOs qué están haciendo para conseguir que sus organizaciones estén preparadas para el futuro y qué pueden hacer los gobiernos y las administraciones públicas para ayudarles, al tiempo que les hemos preguntado su opinión sobre el objetivo último de sus negocios y la importancia de desarrollar y mantener un entorno de confianza en este nuevo escenario.

¹ PwC's 17th Annual Global CEO Survey, 'Fit for the future: Capitalising on global trends', PwC, 2014. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-jan-2014.pdf>

² PwC's 16th Annual Global CEO Survey, 'Dealing with disruption: Adapting to survive and thrive', PwC, 2013. http://www.pwc.com/gx/en/ceosurvey/2013/assets/pwc-16th-global-ceo-survey_jan-2013.pdf

A su vez, gracias a las entrevistas que hemos llevado a cabo en distintos ámbitos del sector público, hemos analizado las respuestas que son necesarias para ayudar a las entidades a prepararse para el futuro. Además hemos identificado que están haciendo las propias organizaciones del sector público para ponerse a punto de cara a los desafíos que les deparará el mañana, aumentando su capacidad de innovación, su agilidad, su capacidad de interconexión y su transparencia.

El presente informe establece claramente cuáles son las prioridades de la comunidad empresarial de cara a los gobiernos y las administraciones públicas y analiza a su vez qué pueden hacer estos últimos para:

- Prepararse para el futuro a través de la transformación (digital).
- Crecer a través de la colaboración.
- Recuperar la confianza a través del compromiso.

Por último, queremos aprovechar estas líneas para dar las gracias no sólo a los 1.344 líderes empresariales de todo el mundo que han compartido su opinión con nosotros en el marco de la XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC, sino también a los 45 representantes de las administraciones públicas y CEOs de entidades públicas que nos han ofrecido su tiempo para compartir en profundidad con nosotros su visión y sus pensamientos³. Les estamos muy agradecidos por su colaboración y los análisis proporcionados.



Jan Sturesson
Responsable Mundial de Gobierno y Sector Público de PwC



Scott McIntyre
Co-responsable Mundial de Gobierno y Sector Público de PwC



Paul Cleal
Presidente del Public Sector Research Centre de PwC



Nick C Jones
Director del PwC's Public Sector Research Centre



Richard Abadie
Responsable mundial de Capital Projects e Infraestructuras de PwC

³ Véase el Anexo para más información al respecto.

Presentación

La confianza entre los CEOs que han respondido a la XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC⁴ comienza por fin a estabilizarse, con un saldo positivo neto de un 37% de CEOs encuestados que creen que la economía mundial mejorará en los próximos 12 meses - una mejora sustancial con relación a los datos registrados un año antes. Pero el déficit fiscal y la deuda del sector público continúan siendo una amenaza fundamental en el horizonte de la comunidad empresarial.

El año pasado, el 71% de los CEOs consultados mostraron su preocupación acerca de las respuestas adoptadas por los gobiernos con relación al déficit fiscal y a la deuda -incluidos países que no estaban llevando a cabo grandes medidas de austeridad. Este año, las preocupaciones se mantienen al mismo nivel. Sin duda alguna, no se trata de una buena noticia para la inversión o la creación de empleo, dado que la incertidumbre no hace sino retrasar la toma de decisiones en ambos frentes. Asimismo, estas preocupaciones pueden verse reflejadas en la mayor parte de los CEOs consultados (53%) que siguen identificando la estabilidad del sector financiero y el acceso a la financiación como sus principales prioridades con relación a los gobiernos.

Pero el déficit fiscal no es la única amenaza para la comunidad empresarial. El exceso de regulación (72%) y el incremento de la carga tributaria (70%) así como el crecimiento negativo o el bajo crecimiento que se sigue registrando en las economías desarrolladas (70%) son igualmente

importantes, y la mayor parte de los entrevistados las considera como las principales amenazas. Asimismo, siguen existiendo problemas relacionados con la desconfianza, tal y como demuestra el hecho de que una tercera parte de los CEOs consultados (31%) perciban que el nivel de confianza que los reguladores y las administraciones públicas tienen en su sector se ha deteriorado en los últimos cinco años.

Como respuesta a estas conclusiones, creemos que los gobiernos y las organizaciones del sector público deben responder de tres maneras diferenciadas.

1. Prepararse para el futuro a través de la transformación (digital)

Una administración pública asequible, esa es la nueva realidad. Para que las organizaciones del sector público y las administraciones controlen de una vez por todas la cuestión fiscal, el verdadero desafío al que deben hacer frente pasa por adaptarse a esta nueva realidad incrementando su productividad - “haciendo más por menos” (o “haciendo menos por menos”) - y prepararse para el futuro mientras se centran en los resultados que la sociedad necesita y quiere.

En este sentido, la tecnología es sin duda el próximo gran catalizador. En el sector privado, los avances tecnológicos se perciben como la tendencia global más importante que transformará el panorama empresarial, tal y como se refleja por el hecho de que el 81% de los CEOs consultados designen este elemento como una de las tres

⁴ PwC's 17th Annual Global CEO Survey, 'Fit for the future: Capitalising on global trends', PwC, 2014. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-jan-2014.pdf>

principales tendencias que deben abordar y su impacto transformador es aún más importante para los CEOs que dirigen organizaciones cotizadas o públicas.

En nuestra opinión, los organismos públicos deben acoger las tecnologías digitales con los brazos abiertos, ya que se trata de herramientas que potencian la innovación, transforman la forma en que interactúan con los ciudadanos, promueven la interacción de los ciudadanos entre sí y les permiten analizar cómo se pueden proporcionar aún mejor los resultados que la ciudadanía quiere. Asimismo, los organismos públicos deben aprender de las compañías orientadas al entorno digital del sector privado y analizar si se pueden desarrollar modelos de negocio más innovadores en su contexto.

2. Alcanzar el crecimiento a través de la colaboración

Para reducir el déficit, los gobiernos y las administraciones públicas a todos los niveles deben equilibrar las reformas de los servicios públicos y las medidas de recorte de costes con inversiones para promover el crecimiento. La crisis financiera ha puesto de manifiesto el riesgo de los desequilibrios económicos y de las aspiraciones de crecimiento a toda costa. Asimismo, ha demostrado la necesidad de impulsar un crecimiento que sea sostenible desde un punto de vista financiero, social y medioambiental - lo que nosotros denominamos un “buen crecimiento”.

En la nueva realidad posterior a la crisis, es evidente que es necesario adoptar medidas para construir una plataforma de crecimiento y competitividad a través de la colaboración entre el sector público y el sector privado para poder abordar las prioridades que la comunidad empresarial tiene en relación con la

administración pública. Entre estas prioridades se incluyen las infraestructuras (el 50% de los CEOs consultados así lo afirma, especialmente los procedentes de mercados emergentes) y el desarrollo de habilidades (41%).

Para ello, es necesario 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 motive el crecimiento, y preste especial atención a las tres principales palancas anteriormente citadas - habilidades, infraestructuras e innovación:

- **Desplegar las habilidades adecuadas en los ámbitos apropiados.** Adquirir las habilidades adecuadas constituye un requisito previo fundamental para lograr los resultados que los ciudadanos desean, como son la creación de empleo y la obtención de unos ingresos razonables, y constituyen también una prioridad fundamental para la comunidad empresarial. Los proveedores de formación y educación (a menudo financiados por las arcas públicas) deben aprovechar su interacción con la comunidad empresarial, aprovechando al máximo las posibilidades de que las entidades y los estudiantes interactúen, allanando así el terreno para que la transición de la formación al mundo profesional sea más fluida. Asimismo, es necesario dotar a las personas de la capacidad necesaria para tomar decisiones bien informadas, con un asesoramiento objetivo y de alta calidad con respecto a sus posibles alternativas profesionales para conseguir un trabajo que le satisfaga. Las administraciones públicas deben también realizar su propia aportación para mejorar este proceso de intermediación en aquellos ámbitos

81%

En el sector privado, los avances tecnológicos se perciben como la principal tendencia global que transformará el panorama empresarial, y el 81% de los CEOs encuestados cita este elemento como una de las tres principales tendencias.

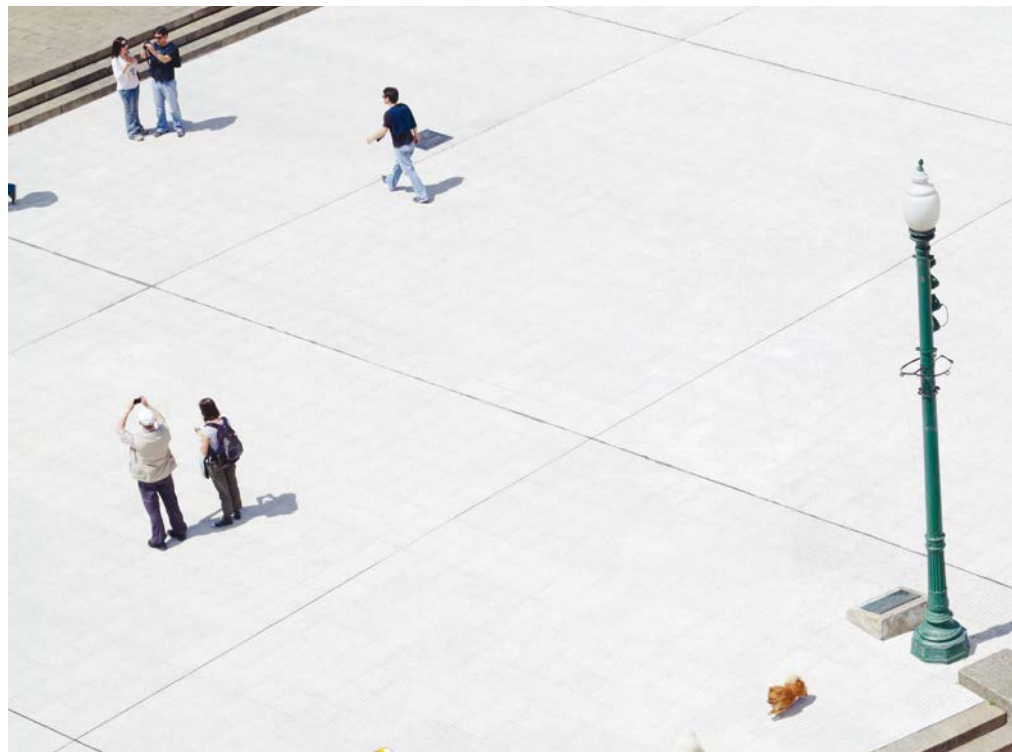
en los que exista un riesgo mayor de déficit de información de buena calidad.

- Desarrollar proyectos de infraestructuras adecuadas para los inversores. No existe una única fórmula universal que pueda ser aplicada al desarrollo económico y a las soluciones de infraestructuras de todos los países, sobre todo con la aparición de las nuevas tecnologías y su rápida evolución. Cada región y cada territorio debe diseñar su propia hoja de ruta, basándose en un análisis de sus propios puntos fuertes y puntos débiles, y definiendo claramente por qué quiere que se le conozca. Sin embargo, lo que está claro es que contar con unas infraestructuras adecuadas no podrá conseguirse sin aunar los esfuerzos adecuados, con una planificación inteligente y abordando las cuestiones subyacentes de buen gobierno, marco jurídico y necesidades de financiación.

- Crear un ecosistema orientado a la innovación. Desde el punto de vista estratégico, los organismos públicos deben valorar y considerar su función en el marco de las estrategias locales y nacionales de innovación, basándose en aquellas áreas que mayor ventaja competitiva les aporten. Esto significa identificar las ventajas competitivas naturales de un país o región y movilizar a los distintos grupos de interés (entre los que se incluirán las empresas, las universidades, las organizaciones sin ánimo de lucro y el sector público) en torno a una visión compartida que sirva de inspiración para el futuro.

3. Recuperar la confianza a través del compromiso

En nuestro informe de 2013, planteábamos la implantación de un nuevo contrato entre la comunidad empresarial y el Estado para mejorar las relaciones e impulsar el “buen



crecimiento". Todavía sigue siendo necesario que se adopten nuevos planteamientos -desde la coexistencia hasta el verdadero espíritu de asociación y alianza estratégica por parte de ambos ámbitos- a fin de conseguir unos mejores resultados para la comunidad empresarial y para la sociedad.

Si bien los CEOs consultados este año consideran que los distintos grupos de interés confían en su sector en mayor medida que el año pasado, la principal excepción a esta tendencia la constituye la administración pública y los reguladores. Cerca de una tercera parte de los CEOs (31%) afirma que el nivel de confianza que los reguladores y las administraciones públicas tienen en su sector se ha deteriorado en los últimos cinco años (si bien el saldo neto de CEOs consultados ha mejorado en Oriente Medio y Lejano Oriente).

En nuestra opinión, sigue siendo necesario dar tres giros importantes en

la relación entre la administración pública y la comunidad empresarial:

- Dejar atrás la percepción de “lo público bueno, lo privado malo”, para poder apreciar así lo mejor de ambos contextos.
- Dejar atrás la “cooperación forzada” y profundizando en una colaboración mutua.
- Dejar atrás la desconfianza y adoptando el reconocimiento mutuo de las responsabilidades de ambas partes⁵.



⁵ From 'Government and the Global CEO: A new contract between business and the state', PwC, 2013. http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/publications/assets/pwc-psrc-a-new-contract-between-business-and-the-state.pdf

El déficit fiscal sigue centrando la atención

La confianza de los altos directivos que participaron en la XVII Encuesta mundial de CEOs por fin se estabiliza; el 37% de ellos considera que la economía mundial avanzará en los próximos doce meses, toda una mejora con respecto a los datos de hace un año. Sin embargo, el déficit fiscal y el endeudamiento público siguen suponiendo importantes amenazas para la comunidad empresarial.

El éxito de las medidas desplegadas por los gobiernos para alcanzar un equilibrio entre crecimiento y reformas sigue preocupando significativamente a multitud de CEOs. La capacidad de las endeudadas administraciones públicas del mundo avanzado para atajar el déficit

fiscal ha sido el principal motivo de preocupación durante los últimos cuatro años y el temor que suscita sigue siendo elevado.

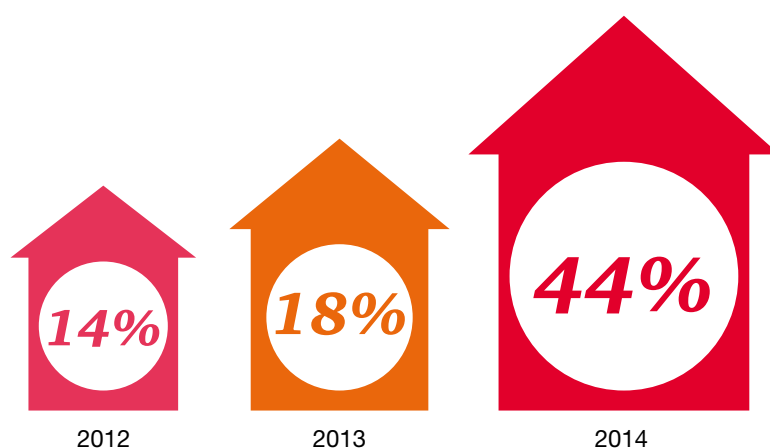
El déficit fiscal, incluso de países no inmersos en ambiciosos programas de austeridad, preocupaba al 71% de los CEOs que participaron en la encuesta del año pasado, frente al 61% de 2011. Los temores sobre el déficit permanecen anclados este año en cotas elevadas. La pregunta clave que surge es: ¿cómo pueden las entidades gubernamentales y del conjunto del sector público abordar los temores de las empresas del ámbito privado y atajar de una vez por todas el problema del déficit?

¿Qué grado de confianza muestran los CEOs?

La confianza de los CEOs en las perspectivas económicas a corto plazo es superior a la de hace un año. El 44% de los CEOs encuestados —más del doble que hace un año— considera que la economía mejorará en los próximos doce meses (véase el Gráfico 1). Por su parte, tan sólo el 7% opina que empeorará (2013: 28%).

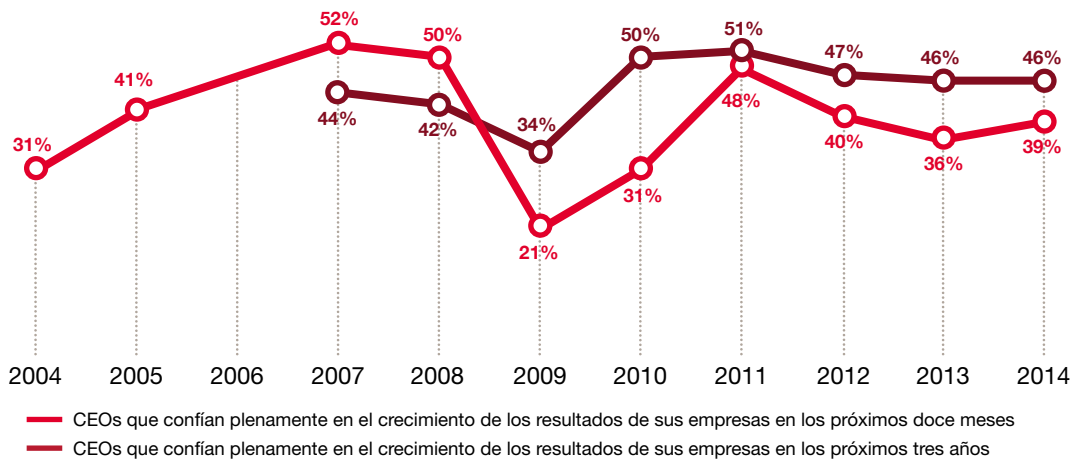
Sin embargo, la percepción varía significativamente en algunas regiones: únicamente el 26% de los CEOs encuestados de Europa Central y del Este considera que la economía mundial está mejorando, frente al 50% de los de Europa occidental y al 49% de Oriente Medio.

Gráfico 1. Perspectivas acerca de la mejora de la economía mundial



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Gráfico 2. **Confianza de los CEOs en el crecimiento de sus resultados**



Universo: Todos los encuestados (2014=1.344; 2013=1.330; 2012=1.258; 2011=1.201; 2010=1.198; 2009=1.124; 2008=1.150; 2007=1.084; 2005=1.324; 2004=1.386)
 Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Los CEOs permanecen cautos sobre si el aumento del crecimiento mundial propiciará asimismo el de sus empresas. Se ha producido un ligero repunte del porcentaje de CEOs encuestados que confía plenamente en el aumento de sus resultados en los próximos doce meses (39%) y un estancamiento de la confianza para los próximos tres años (46%) (véase el Gráfico 2).

Regreso al futuro: nuevas fuentes de crecimiento

Los CEOs también han virado este año sus perspectivas sobre las fuentes de crecimiento, a medida que la economía mundial se estabiliza. La diferencia entre las economías maduras y las emergentes era más clara el año pasado. La situación de este año incluye nuevos matices, pues las economías avanzadas repuntan y algunas de la esfera emergente se ralentizan.

De hecho, el anémico crecimiento de las economías avanzadas sigue preocupando al 70% de los CEOs.

Por su parte, el 65% de los CEOs encuestados se declara «algo» o «muy preocupado» por la ralentización de los mercados emergentes a cuenta de los efectos de la minoración de las adquisiciones de deuda pública y los flujos de salida de capitales, entre otros factores.

¿Cuáles son las amenazas para el crecimiento?

P: ¿Cuál es su grado de preocupación respecto a las potenciales amenazas económicas y políticas/empresariales siguientes para las perspectivas de crecimiento de su empresa? (Dos amenazas que mencionaron los CEOs)

Crecimiento lento o negativo de las economías desarrolladas durante un largo período de tiempo

47%

24%

Ralentización de los mercados de gran crecimiento

46%

19%

Algo preocupados

Muy preocupados

Universo: Todos los encuestados (1.344)

Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Los mercados extranjeros a los que se dirigirán los CEOs en los próximos doce meses en busca de crecimiento están variando consecuentemente. Alemania y el Reino Unido se perciben actualmente como más prometedores que algunos de los BRIC (Brasil, Rusia, la India y China). China sigue liderando la clasificación de mercados extranjeros, si bien los CEOs también dirigen su atención a EEUU en mayor medida que el año pasado (véase el Gráfico 3). Existen también señales que evidencian que los CEOs están virando hacia mercados emergentes no pertenecientes a los BRIC, como Indonesia y México.

centrales, pues siguen creciendo mucho más rápidamente que las economías avanzadas y se encuentran mucho mejor posicionadas que hace diez años para hacer frente a posibles turbulencias. Esto posibilitará que los mercados fronterizos de la actualidad —es decir, las economías más jóvenes y menos desarrolladas que aún deben alcanzar a los BRIC— pasen a ser los nuevos emergentes a medida que crezcan sus PIB y sus ciudadanos dispongan de más recursos económicos.

Principales preocupaciones de los CEOs

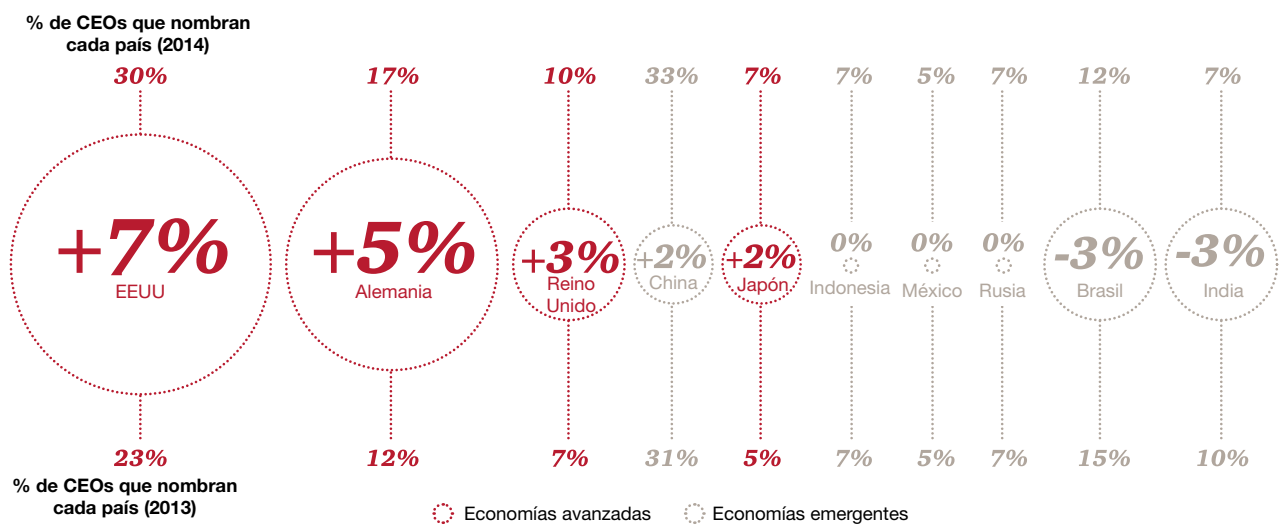
En pocas palabras: el entorno económico mundial está cambiando. Los mercados centrales de hoy se convertirán en los próximos nichos de mercado de gran valor: los ingresos reales serán mucho más elevados en las economías avanzadas que en los mercados emergentes.

Sin embargo, existen amenazas que se ciernen sobre estos nuevos horizontes. La respuesta de los gobiernos al déficit fiscal y al endeudamiento sigue preocupando considerablemente a los CEOs (véase el Gráfico 4). Al menos el 66% de los CEOs encuestados, independientemente de su región, se declara preocupado al respecto; en el caso de Norteamérica y África, es motivo de preocupación para el 88% y el 87%

Sin embargo, las economías de los BRIC pasarán a ser los nuevos mercados

Gráfico 3. Los CEOs viran hacia ciertas economías avanzadas en busca de crecimiento

P: ¿Qué tres países, además de aquél en que se encuentra radicado, considera más importantes para sus perspectivas generales de crecimiento en los próximos doce meses?



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

de los CEOs, respectivamente. Sin embargo, no solo la reducción del déficit constituye una amenaza para la comunidad empresarial. Un crecimiento lento o negativo de las economías desarrolladas durante un largo periodo de tiempo supone otra amenaza igual de importante, en especial para los CEOs de Norteamérica (81%), Asia-Pacífico (73%) y Europa Occidental (70%).

Al igual que el año pasado, el exceso de regulación (72% de los CEOs encuestados; 87% de los de África y 81% de los de empresas con una facturación superior a 10.000 millones de USD) y el aumento de la carga impositiva (70% de los CEOs; 81% de los de Latinoamérica) constituyen otras dos amenazas clave para el crecimiento. Por otra parte, la disponibilidad de competencias clave preocupa al 63% de los CEOs encuestados, cifra que aumenta hasta el 91% de los CEOs de África. Salta a la vista que el nivel de preocupación de los CEOs por esta carencia ha ido en aumento con el paso del tiempo (véase el Gráfico 5).

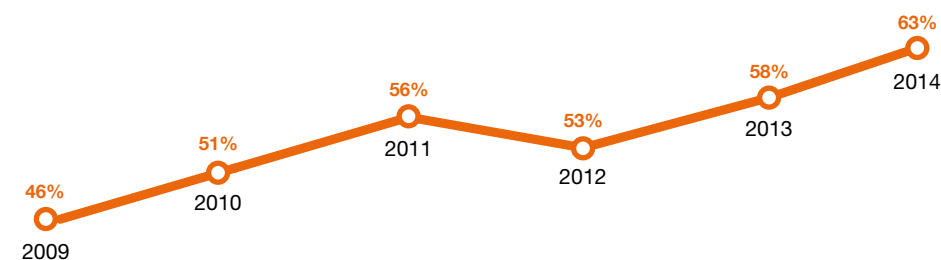
Gráfico 4. Amenazas para la comunidad empresarial



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Gráfico 5. Aumenta la preocupación por hallar competencias clave

P: ¿Cuál es su grado de preocupación respecto a las potenciales amenazas económicas y políticas/empresariales siguientes para las perspectivas de crecimiento de su empresa? (La disponibilidad de competencias clave fue una de las que nombraron los CEOs.)



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

¿Qué piden al sector público los CEOs?

Desde el punto de vista de un CEO, las empresas quieren claridad en lo que respecta a resultados, prioridades y responsabilidad: ¿cuáles son las respectivas funciones y responsabilidades de las empresas y de las administraciones públicas a la hora de abordar estos retos? Al igual que la indecisión no contribuye a planificar inversiones, la falta de claridad acerca de las funciones y las responsabilidades puede contribuir a la incertidumbre y a retrasar las decisiones.

El 53% de los CEOs encuestados este año sigue considerando que las prioridades de los gobiernos deberían centrarse en velar por la estabilidad del sector financiero y por el acceso a financiación asequible (véase el Gráfico 6); esta cifra asciende al 63% en el caso de los altos directivos de Europa. Las lecciones extraídas de la crisis financiera mundial siguen estando claramente presentes y constituyen un ámbito en el que debe proseguir la colaboración.

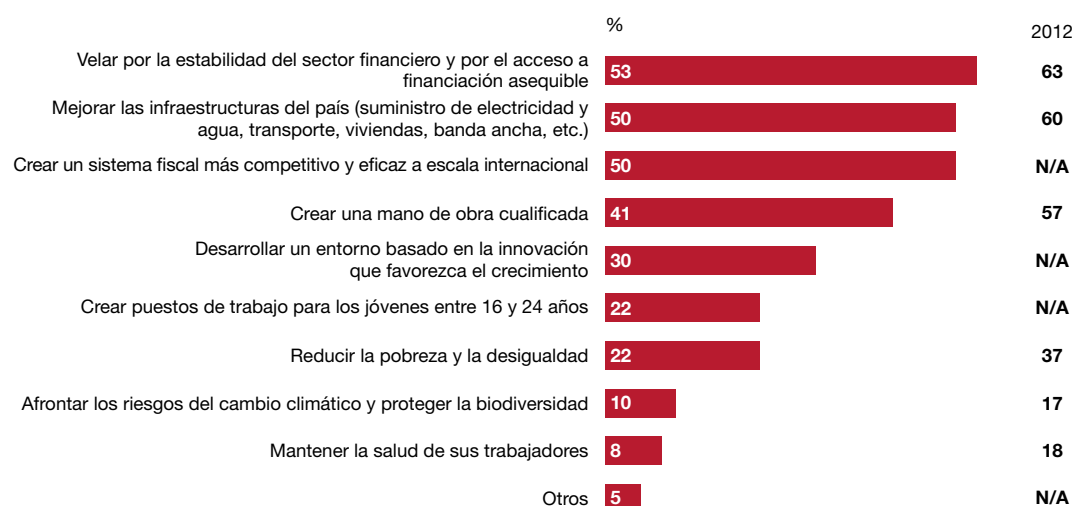
Entre las prioridades de los CEOs, le siguen la necesidad de crear un sistema fiscal más competitivo y eficaz a escala internacional (50%), la mejora de las infraestructuras (50%) y la creación de una mano de obra cualificada (41%).

¿Dan respuesta los gobiernos a las prioridades de la comunidad empresarial?

Las percepciones sobre la medida en que las administraciones públicas responden a estas prioridades varían (véase el Gráfico 7). Por una parte, los CEOs encuestados consideran, en general, que los gobiernos han resultado eficaces con respecto a su prioridad principal -velar por la estabilidad del sector financiero y por el acceso a financiación asequible-. Existe una clara división en cuanto a la mejora de las infraestructuras, pues son tantos CEOs los que aprueban como los que suspenden la labor de los gobiernos en este sentido; esta percepción varía significativamente en las distintas regiones.

Por otra, persisten los temores acerca de la eficacia de los gobiernos a la hora de

Gráfico 6. Prioridades del sector público desde el punto de vista de los CEOs



Universo: Todos los encuestados (2014=1.344; 2012=1.330; formulación: «¿Qué tres áreas deberían ser prioritarias para el gobierno en la actualidad?»)

Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

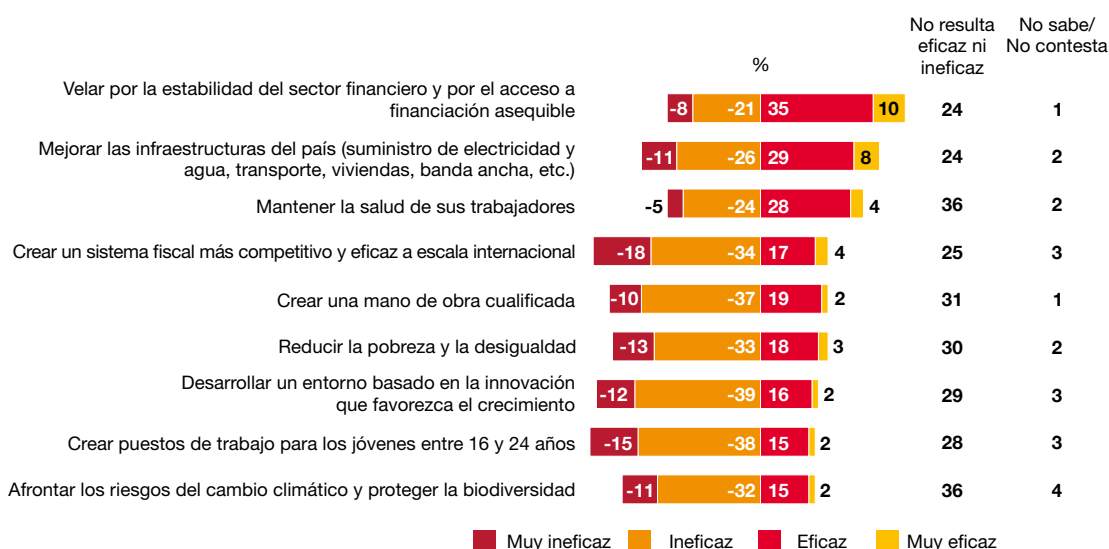
abordar otras prioridades de la comunidad empresarial, concretamente las relacionadas con la carga impositiva y las competencias de los trabajadores. También se desprende esta percepción de las entrevistas que realizamos con cargos gubernamentales.

Fernando Bayón Mariné, Director General de EOI (Escuela de Organización Industrial) (España), afirma: «Al sector

empresarial le preocupan las subidas de impuestos, los elevados costes laborales, la burocracia, el sistema educativo y la carencia de políticas comunes en todo el país».

Sin embargo, los CEOs parecen estar asumiendo algunos de estos ámbitos: el 64% afirma que en los tres próximos años se centrará en la creación de una mano de obra cualificada (véase el Gráfico 8).

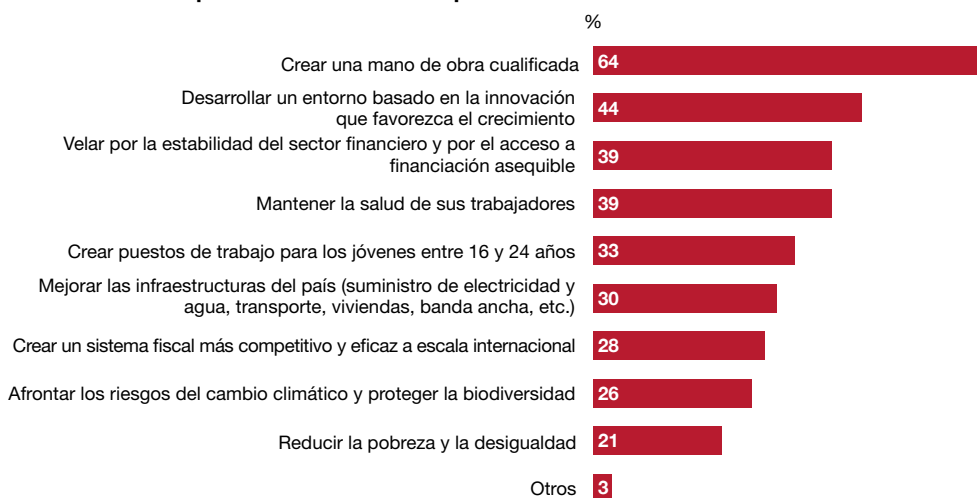
Gráfico 7. ¿Responden las administraciones públicas a las prioridades de la comunidad empresarial?



Universo: Todos los encuestados (1.344)

Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Gráfico 8. Las empresas se centran en aspectos nacionales



Universo: Todos los encuestados (1.344)

Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Existen innumerables oportunidades para reducir los costes y aumentar la eficiencia del sistema. Solo necesitamos tener valor para decir qué es más importante.

Hanna Birna Kristjánsdóttir,
Ministra del Interior de Islandia

Nuestro enfoque no consiste en reducir costes, sino en velar por que la productividad aumente. Así pues, recortamos nuestro coste incrementando nuestra productividad.

Trevor Fowler, Gestor municipal
de Johannesburgo (Sudáfrica)

Implicaciones para el sector público

¿Qué pueden mejorar las administraciones públicas? Las tres últimas encuestas mundiales de CEOs coinciden en señalar diversos aspectos que los gobiernos deben abordar: atajar el déficit, trabajar con el sector privado para mejorar la disponibilidad de una mano de obra cualificada y su empleabilidad, desarrollar infraestructuras y adoptar enfoques más equilibrados sobre regulación⁶.

Todos ellos siguen resultando importantes este año, si bien, debido al repunte de las preocupaciones de los CEOs sobre las finanzas públicas, tratamos a continuación la urgencia de acelerar las actuaciones para abordar la cuestión del déficit fiscal.

Un sector público asequible

El fin de la austeridad queda aún lejano para muchos países. Existe, así pues, el riesgo de que el endeudamiento actual consuma el futuro, en un momento en el que las demandas de servicios públicos aumentan a diario. Si bien no todos los gobiernos tienen que luchar contra sus déficits, muchos siguen padeciendo graves problemas fiscales.

¿Por qué esto es tan importante? La incertidumbre es negativa para las decisiones de inversión y la planificación más a largo plazo y genera dudas a las empresas a la hora de tomar decisiones de calado sobre gastos de capital y expansión y, por ende, creación de empleo.

Tal y como se apuntaba en The Economist, «el sector público, sin embargo, sigue generando temores de cara al futuro. La incertidumbre más flagrante del mundo desarrollado es la fiscal. [...] Si la senda fiscal estuviera ligeramente más despejada, la reducción de la incertidumbre animaría la inversión

y la producción, lo cual mejoraría, a su vez, la situación fiscal». The Economist prosigue citando un estudio de Bloom, Bond y Van Reenen que indica que «cuando la incertidumbre es elevada, la respuesta de las empresas a las políticas de estímulo suele ser endeble»⁷.

Compartimos esta postura: «Afrontar el futuro siguiendo una senda clara en lugar de introducir pequeños cambios en cada momento es la mejor forma de impulsar la confianza y, por ende, la inversión empresarial, clave para lograr una recuperación económica sostenible más a largo plazo»⁸.

Este enfoque acarrea importantes repercusiones para las administraciones públicas. Existe una necesidad imperiosa de acelerar las medidas encaminadas a meter en cintura los déficits y, por ende, el ingente endeudamiento del sector público. Para los países más endeudados (principalmente, economías avanzadas del G20), la austeridad fiscal sigue siendo la tónica: su prioridad es controlar el déficit y aplicar planes decididos para regresar al equilibrio fiscal. Los gobiernos de otras naciones, en especial de economías emergentes que gozan de posiciones fiscales más sólidas, todavía se encuentran a merced del riesgo de contagio, concretamente por el descenso de las compras de sus bonos por parte de países más ricos.

En vista de los recurrentes recortes presupuestarios dirigidos a reducir el déficit fiscal en numerosos países, contar con un sector público asequible se ha convertido en consigna. Ello implica hacer más por menos, es decir, satisfacer las crecientes expectativas de los ciudadanos cambiando el modo de hacer las cosas y prestar los servicios de una manera más eficaz y eficiente.

De hecho, ello implicará ir un paso más allá y hacer menos por menos, priorizando los servicios públicos que

⁶ Government and the global CEO: a new contract between business and the state, PwC, 2013. http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/publications/assets/pwc-psrc-a-new-contract-between-business-and-the-state.pdf

⁷ Free exchange: Holding on for tomorrow – How economic uncertainty dulls investment, The Economist, 16 de noviembre de 2013. Los estudios que se citan pueden consultarse en www.economist.com/uncertainty13

⁸ Autumn Statement: A case for prudence, John Hawksorth, PwC Economics in Business Blog, 2 de diciembre de 2013. http://pwc.blogs.com/economics_in_business/2013/12/autumn-statement-the-case-for-prudence.html

más importan a los ciudadanos, cambiando la forma de actuar y, en algunos casos, suprimiendo prestaciones por completo (véase el recuadro *Abordar la productividad del sector público*).

Anne Nolan, Directora General del Departamento de Finanzas de Australia Occidental, afirma: «Estamos generando flexibilidad, resistencia y un conjunto de valores muy sólidos. Nos aseguramos de que sabemos claramente por qué existimos; relacionamos la estrategia, las

personas y sus competencias. [...] Cambiar la forma de hacer las cosas debe fomentarse y recompensarse».

El Dr. DeLisle Worrell, Gobernador del Banco Central de Barbados, añade: «Creando una cultura robusta de resultados y logros y recompensando consecuentemente a las personas, podemos alcanzar niveles de productividad todavía mayores si formamos a personal altamente motivado».

Sir Bob Kerslake, Responsable de la Función Pública y Secretario Permanente del Departamento de Comunidades y de la Administración Local del Reino Unido, apunta: «La transformación debe ser integral y no centrarse únicamente en cada servicio; la agenda en materia de sanidad y atención es buen ejemplo de ello. No solamente debemos reducir costes, sino también gestionar la demanda. Se trata de una revisión profunda de la función del Estado y del modo en que presta sus servicios».

Abordar la productividad del sector público⁹

Aumentar la productividad es la piedra angular para muchos políticos que aspiran a contar con un sector público asequible, haciendo más por menos, en términos de mejora de la eficiencia, la eficacia y los resultados.

La dificultad reside en que no existe una forma común, ni a escala nacional ni internacional, de medir la productividad de las administraciones públicas. Tal es el alcance del problema que algunos lo utilizan como argumento para considerar la productividad del sector público un asunto sin solución o únicamente pertinente en el caso de organizaciones estatales con atributos comerciales, como las empresas públicas. Esto no significa, sin embargo, que no existan otros modos de abordar este asunto crítico en lo que respecta a los servicios públicos.

La productividad de las administraciones públicas suele equipararse a tres factores interrelacionados:

- **Reducción de costes:** recortes del gasto como respuesta a un entorno financiero restringido.
- **Modernización de las administraciones públicas:** intentos de reestructurar los servicios públicos.
- **Mejora de la prestación de servicios:** mejoras de los resultados para los ciudadanos mediante el aumento de la eficiencia y la eficacia de la prestación de servicios.

Según nuestra experiencia, estas iniciativas no suelen traducirse en los resultados deseados debido a los siguientes factores:

- **Establecimiento de prioridades:** desde un punto de vista estratégico, se presta insuficiente atención a analizar críticamente el objetivo de las actuaciones del sector público y por culpa de eso se llevan a cabo una multitud de actividades irrelevantes para la prestación de servicios.

- **Medición:** a diferencia de los sectores del mercado (es decir, en los que los bienes y servicios se venden por un precio), los métodos para cuantificar la productividad de las administraciones públicas no están debidamente desarrollados, lo cual se traduce en la aplicación de resultados de alto nivel en lugar de conocimientos concretos sobre los efectos de los programas, actividades o funciones.
- **Coordinación:** con independencia del entorno fiscal, la capacidad para asociar estrategia y ejecución ha sido limitada y ha implicado la creación de un entorno de aversión al riesgo, reticencia a impulsar reformas de calado e incumplimiento de las expectativas tanto a escala política como social.

A pesar de los retos del pasado, la productividad resulta pertinente en el marco del sector público si nos centramos en tres preguntas fundamentales:

- ¿Puede un enfoque colectivo para priorizar estratégicamente los programas y las actividades de las administraciones públicas encajar la diversidad de las responsabilidades de los diferentes departamentos que conforman el sector público?
- ¿Qué puede cuantificarse realmente como un medio para determinar la productividad del sector público? ¿Se trata de un ámbito que deberá investigarse en el futuro?
- ¿Cómo pueden los planes y las estrategias dirigidos a reformar y, por tanto, mejorar la productividad traducirse en planes de adopción que logren efectivamente los resultados deseados?

Cada una de estas preguntas brinda un modo de abordar la productividad del sector público, ya sea desde el punto de vista de la oferta o la demanda de servicios, de aumentar al máximo la atención sobre actividades de valor añadido o de simplemente llevar a cabo los planes correspondientes.

⁹ Improving public sector productivity through prioritisation, measurement and alignment, PwC Australia, 2013. http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/pwc-improving-public-sector-productivity-through-prioritisation-measurement-and-alignment.pdf

Dependemos de los ciudadanos para progresar. Dependemos de nuestra alianza con los ciudadanos. Sin dicha alianza, nunca alcanzaremos nuestros ambiciosos objetivos para la ciudad.

Dr. Fernando Haddad, Alcalde de São Paulo (Brasil)

Es importante sopesar en qué ámbitos debe el Estado mostrarse activo y participar, y en cuáles no; esto nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta: ¿hay ámbitos en los que el Estado no debería mostrarse activo y sectores en los que sería conveniente que sí lo fuera, concretamente en épocas de crisis?

Stephan Toscani, diputado regional y Ministro de Finanzas (Ministerio de Finanzas y Asuntos Europeos) del estado federado de Sarre (Alemania)

Establecer prioridades también conlleva decidir si en el futuro será el Estado o si serán los ciudadanos quienes se encontrarán en mejor situación para prestar servicios. Peter Hegglin, Ministro de Finanzas del cantón de Zug y Presidente de la Conferencia de Gestores de las Finanzas Cantonales de Suiza, afirma: «Para evitar el sobredimensionamiento de la administración cantonal, tratamos de evitar asumir tareas innecesarias. Todavía hay muchas cosas que podríamos o deberíamos hacer, pero ¿debe el sector público encargarse de todas ellas? Opino que la responsabilidad personal debería recuperar su función fundamental con respecto a esta cuestión».

De manera similar, Gunnar Larsson, CEO de la Agencia del Consumidor de Suecia, afirma: «La evolución demográfica pesará sobre Suecia y su sistema de bienestar a menos que fomentemos una responsabilidad más individual. Los consumidores y sus decisiones de consumo deben desempeñar su función a la hora de generar bienestar». Sin embargo, debemos recordar que el significado del concepto de asequible varía de una persona a otra. El reto de numerosas economías avanzadas es reducir el coste de los servicios, por lo que los organismos públicos en ocasiones tratan de contener su demanda. Por ejemplo, ante lo limitado de los recursos del sector público y el aumento de la demanda, EEUU y el Reino Unido deben hacer frente a la prestación de servicios sanitarios gratuitos o de bajo coste.

Las soluciones incluyen recalcar la importancia de la prevención, reducir la cartera de servicios gratuitos e introducir fórmulas de copago, así como fomentar estilos de vida saludables. Mike Farrar, antiguo CEO de la Confederación del Sistema de Seguridad Social del Reino Unido, afirma: «Creo que concienciar a los ciudadanos para que cambien su

forma de pensar acerca de su estilo de vida y el uso que hacen de los recursos sanitarios es el resquicio de esperanza más importante con que contamos dada la complicada situación económica actual».

Por el contrario, los países emergentes se enfrentan al reto de hacer sus servicios más asequibles para los ciudadanos, de modo que se utilicen efectivamente para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, en África y Asia, los servicios públicos, habitualmente subvencionados, pueden seguir resultando demasiado caros para la mayoría de la población. Ello se debe a que el coste total para el ciudadano incluye largos desplazamientos (concretamente para aquellas personas que viven en zonas rurales peor comunicadas) y prolongadas esperas (por ejemplo, para el diagnóstico inicial), lo cual reduce las horas de trabajo y, por ende, el salario.

Por tanto, a la hora de prestar servicios públicos de un modo asequible y eficaz, los costes deben calcularse atendiendo no solamente a la prestación directa del servicio en cuestión (de la que se encarga el sector público), sino también a su consumo (por parte del ciudadano), mediante una evaluación del coste y del beneficio de las actividades financiadas con fondos públicos.

Marian Piecha, CEO de CzechInvest (República Checa), apunta: «Considero que el Estado debería tener en cuenta las ventajas económicas de determinadas actividades de ciertas organizaciones a la hora de evaluar las medidas de austeridad. Lo afirmo siendo pragmática sobre el hecho de que el potencial de ahorro es muy superior en el caso de determinadas instituciones históricas en general o instituciones que investigan cuestiones que no resultan del todo importantes. Desde el punto de vista de CzechInvest, este potencial de ahorro debe evaluarse con respecto a las ventajas económicas que puede implicar».

Visión de PwC

Deben establecerse prioridades para velar por que los servicios públicos se dirijan a lograr el máximo resultado y efecto posibles, manteniendo a la vez su carácter asequible. ¿Cómo debería el sector público priorizar sus esfuerzos de modo que siga atendiendo a los ciudadanos hoy, velando a la vez por la sostenibilidad del sistema a largo plazo? ¿Generando o consumiendo su legado?

Aquellos países que siguen registrando déficits elevados deben aplicar con urgencia planes dirigidos a equilibrar sus cuentas públicas, centrándose en:

- Reducir el gasto:
 - transformando las operaciones mediante la normalización, la integración y la puesta en común de los servicios para incrementar la eficiencia y la eficacia operativa, aprovechando al máximo la tecnología digital;
 - desarrollando estrategias en materia de personal suficientemente centradas en crear una mano de obra más reducida pero mucho más capacitada a fin de reducir costes de manera sostenible;
 - estableciendo honorarios en función de los resultados, de forma que se capte capital privado a cambio de pagos a futuro de acuerdo con el rendimiento de los servicios.
- Ofrecer medios innovadores en la prestación de servicios:
 - estableciendo alianzas y colaborando de manera más eficaz con los sectores privado y sin ánimo de lucro, y directamente con el público (por ejemplo, fomentando el autoabastecimiento);
 - acelerando la adopción de las nuevas tecnologías, por ejemplo:
 - análisis avanzado de datos, para mejorar la predicción de la demanda y reducirla a través de la intervención precoz;
 - big/open data, para facilitar nuevas interfaces entre clientes y proveedores;
 - micromecenazgo, para crear soluciones digitales centradas en cuestiones relacionadas con la concepción y la prestación de servicios públicos.



Prepararse para el futuro a través de la transformación (digital)

Los gobiernos y las organizaciones del sector público se enfrentan a un futuro en el que la norma será prestar servicios asequibles en un contexto caracterizado por los recortes presupuestarios para reducir los déficits. Así las cosas, el reto de los organismos públicos es adaptarse al futuro creando nuevos conceptos para los servicios públicos y su prestación, y haciendo el mejor uso posible de los avances digitales.

Nuestra experiencia en el sector privado sugiere que los CEOs y sus especialistas en liderazgo tienen dificultades a la hora de adoptar nuevos modelos de negocio fuera de contextos estratégicos definidos para el cambio, que suelen presentarse en forma de importantes oportunidades de crecimiento o graves amenazas competitivas. Sin embargo, en un contexto estratégico, los líderes más decididos pueden adoptar y gestionar el cambio en el seno de su organización; por ejemplo, el paso de Rolls-Royce a un modelo de negocio «servicio por hora de funcionamiento» (productos y servicios integrados).

Por supuesto, son muchas organizaciones del sector público las que ya se enfrentan a este tipo de contextos, es decir, la necesidad de reducir los costes para cuadrar su déficit fiscal.

¿Cómo se están preparando las empresas para encarar su futuro?

El próximo gran catalizador vendrá de la mano de la tecnología, concretamente la digital. Al preguntar a los CEOs sobre qué transformará la comunidad empresarial y el conjunto de la sociedad en los próximos cinco años, el 81% respondió que serán los avances tecnológicos, como la economía digital, las redes sociales, los dispositivos móviles y el big data; en el caso de los CEOs de entidades públicas, el porcentaje asciende al 86%. Si bien también es la opción mayoritaria de los CEOs de África, su porcentaje cae en esta región hasta el 67%, por delante de la urbanización (64%). Los CEOs encuestados también indicaron los cambios demográficos (60%) y el reequilibrio del poder económico a escala mundial (59%).

Por tanto, ¿de qué modo reaccionan los CEOs del sector privado y cómo preparan sus organizaciones para el futuro? A grandes rasgos:

- **Recurriendo a la tecnología para generar valor de formas totalmente nuevas.** La tecnología -concretamente la economía digital, los dispositivos móviles y el big data- brinda formas totalmente nuevas de generar valor y cambia el modo en que se definen las empresas y la forma en

que delimitan el sector al que se dedican. La clave reside en pasar de productos y servicios a resultados, cambio al que también asistimos en el sector público. Se están creando oportunidades para el desarrollo de servicios, modelos operativos y formas de trabajo con agentes externos basadas en la colaboración. Por ejemplo, los negocios conjuntos y las alianzas de capacidades -en las que, en ocasiones, participan agentes de sectores muy dispares- están propiciando el paso de las empresas «de alianzas 2D a redes 3D» y están brindando nuevos modos de llegar a los clientes y prestarles servicios. Sin embargo, cabe destacar que no todo son oportunidades, pues el avance tecnológico también plantea nuevos retos, como los ciberdelitos y la disponibilidad de habilidades digitales adecuadas para sacar el mayor partido a las nuevas tecnologías.

- **Aprovechando los cambios demográficos para desarrollar la mano de obra del futuro.** La composición de la mano de obra está cambiando en todo el mundo, haciendo de la demografía laboral uno de los retos más importantes relacionados con el talento a los que se enfrentan los CEOs, concretamente en lo que respecta a encontrar y mantener al personal capacitado del futuro. Tal y como destacamos anteriormente, al 63% de los CEOs encuestados le preocupa la disponibilidad de nuevas competencias y el 93% afirma que sus empresas necesitan modificar sus estrategias de gestión del talento o que ya están en proceso de hacerlo.
- **Prestando servicios a los consumidores en un nuevo entorno económico.** Los CEOs tienen motivos para preocuparse por el dinamismo de los patrones de consumo y ya trabajan para mejorar su compromiso con los clientes. Los

CEOs se enfrentan a tres retos clave: deben dirigirse a un objetivo en movimiento, pues los consumidores evolucionan de maneras diferentes en los diversos mercados; deben abordar las necesidades de segmentos de clientes más diversos y más exigentes; deben, asimismo, hacer frente a una competencia cada vez más intensa. Como resultado de ello, el 91% de los CEOs encuestados reconoce la necesidad de cambiar sus estrategias de captación y conservación de clientes, o que el cambio ya está en marcha en su organización.

- **Integrando reflexiones más amplias en las decisiones empresariales a fin de mejorar los resultados e impulsar la confianza.** Los CEOs son conscientes de que la confianza importa: si bien consideran que han avanzado en la mejora de los niveles de confianza en los últimos cinco años, al 49% de los encuestados le preocupa la falta de confianza en su empresa (frente al 37% de 2012¹⁰). Los CEOs también reconocen que los clientes reparan cada vez más en las consecuencias generales de las decisiones de las empresas.

Los CEOs identifican tres tendencias mundiales de transformación

P: ¿Cuál de las siguientes tendencias mundiales considera que transformará su negocio en mayor medida en los próximos cinco años? (Las tres tendencias que mencionaron los CEOs como más importantes).



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

¹⁰ En la encuesta de 2012, preguntamos por la «falta de confianza en el sector».

Perspectiva a largo plazo: la visión de los CEOs de entidades públicas

Al igual que el año pasado, el 15% de los CEOs entrevistados desempeña su labor en una organización de titularidad pública.

Las conclusiones que extraemos de los resultados de este año sugieren que los CEOs de entidades públicas confían relativamente menos en las perspectivas de crecimiento de los resultados de sus empresas tanto a corto como a largo plazo: el 33% y el 38% de ellos confían mucho en sus perspectivas para los próximos doce meses y tres años, respectivamente.

Su percepción de las amenazas clave es, no obstante, muy similar este año a la de los CEOs del sector privado. El exceso de regulación es la principal amenaza, si bien son relativamente menos CEOs de entidades públicas los que se muestran preocupados por el déficit fiscal y el endeudamiento: el 65% de ellos se muestra «algo» o «muy preocupado» al respecto, frente al 72% de los CEOs del sector privado. Algo similar sucede con las demás amenazas clave, si bien existe una proporción menor de CEOs de entidades públicas preocupados sobre la ralentización del crecimiento de los mercados emergentes, el crecimiento lento o negativo durante un largo periodo de tiempo de las economías desarrolladas o el aumento de la carga impositiva. Sin embargo, los CEOs de entidades públicas se declaran relativamente más preocupados por la falta de infraestructuras adecuadas (51% frente al 46% de los CEOs del sector privado) y por la falta de confianza en su empresa (51% frente al 48%).

Los CEOs de entidades públicas consideran en mayor medida que el crecimiento vendrá de la mano de la innovación en materia de productos y servicios, y de nuevos negocios conjuntos y alianzas estratégicas. Sin embargo, los países en los que se centrarán en busca de crecimiento son prácticamente los mismos que a los que se dirigirán sus homólogos del sector privado.

Las actividades de reestructuración más frecuentes son las iniciativas de reducción de costes, de manera similar a las organizaciones del ámbito privado. En un horizonte a doce meses, sin embargo, la atención se dirige en menor medida a las fusiones y adquisiciones y más a la externalización y también a la internalización -obviamente, habrá un poco de todo en lo que se refiere a las entidades públicas-. Son relativamente más CEOs de entidades públicas los que prevén reducir sus plantillas: el 27% de ellos considera que su personal se verá reducido hasta un 8%, frente al 16% de los CEOs del sector privado.

Incluso en mayor medida que sus homólogos del ámbito privado, los CEOs de entidades públicas consideran que los avances tecnológicos pueden transformar sus negocios en los

próximos cinco años (86% frente al 81%), muy por delante de la siguiente tendencia, los cambios demográficos (55% de los CEOs de entidades públicas frente al 61% de sus homólogos del sector privado).

Por su parte, son relativamente más CEOs de entidades públicas los que reconocen que deben cambiar la estructura y el diseño de su organización, su gobierno corporativo, su capacidad de I+D+i, sus inversiones en tecnología y su capacidad de producción, o que el cambio ya está en marcha en su organización. Puede que sus horizontes de planificación, más largos, sean muestra de ello: el 31% de los CEOs de entidades públicas maneja plazos de más de cinco años, frente al exiguo 22% de sus homólogos del sector privado.

Tan sólo en el ámbito de las estrategias de captación y conservación de clientes son relativamente menos CEOs de entidades públicas los que ya han comenzado a actuar, a pesar del relativamente menor número de estos CEOs que consideran que sus organizaciones se encuentran debidamente preparadas para aprovechar las tendencias mundiales de transformación con respecto a sus funciones de ventas.

Los CEOs de entidades públicas también se muestran más optimistas sobre la confianza. Son relativamente más CEOs de entidades públicas, en general, los que consideran que la confianza ha mejorado con los medios de comunicación, ONG, comunidades locales y, a diferencia de los CEOs del sector privado, gobiernos y organismos reguladores. Puede que ello también sea reflejo del relativamente mayor número de CEOs de entidades públicas que perciben la obligación de satisfacer las necesidades sociales y proteger a las generaciones venideras -81% frente al 75% de los CEOs del sector privado-. También son relativamente más CEOs de entidades públicas los que consideran importante cuantificar y tratar de reducir su huella ambiental, así como medir sus efectos totales (no financieros) e informar al respecto, pues se percibe que actuar en este sentido contribuye al éxito de sus organizaciones a largo plazo.

Los CEOs de entidades públicas tienen prioridades con respecto a los gobiernos similares a las de sus homólogos del sector privado, si bien, en general, son más CEOs de empresas públicas los que consideran que los gobiernos resultan eficaces a la hora de satisfacer estas prioridades. Los CEOs de entidades públicas elogian a los gobiernos por su eficacia a la hora de velar por la estabilidad del sector financiero y el acceso a financiación asequible (59%), y de mejorar las infraestructuras (50%).

El énfasis en la tecnología resulta similar en el caso de los CEOs de entidades públicas que suelen regir sus empresas con una visión más a largo plazo y conforme a perspectivas más amplias de sus efectos (véase el recuadro *Perspectiva a largo plazo: la visión de los CEOs de entidades públicas*). Emilio Lozoya, CEO de Petróleos Mexicanos (Pemex), afirma: «Tener un único accionista -el Estado- nos brinda un horizonte de planificación a muy largo plazo. Al mismo tiempo, nos ha faltado la flexibilidad de otras entidades privadas».

Cómo se preparan para el futuro los organismos públicos

Si los aspectos clave para los CEOs de la comunidad empresarial son los resultados, el compromiso con los

clientes y abordar cuestiones como la carencia de personal cualificado y las nuevas tecnologías, ¿cuáles son los de sus homólogos del sector público?

La agenda de los gobiernos y de las entidades del sector público es, en muchos aspectos, muy similar. Los organismos públicos de primer orden deberán cambiar su modo de proceder para prepararse para el futuro (véase el recuadro **Los organismos públicos líderes del futuro**).

Norman Dong, Vicetesorero de la Unidad de Gestión y Presupuestos de la Oficina Ejecutiva del Presidente de los Estados Unidos, afirma: «La presión fiscal seguirá obligando a las administraciones públicas a innovar. El sector público deberá aprovechar los conocimientos y la experiencia del sector privado para abordar los nuevos retos».

Si hacemos bien las cosas, reduciremos las dimensiones de la función pública y ésta será más compacta; será también más abierta en su funcionamiento y sus competencias serán más uniformes. Debemos ser más homogéneos y mucho más ágiles.

Sir Bob Kerlake, Responsable de la Función Pública y Secretario Permanente del Departamento de Comunidades y de la Administración Local del Reino Unido



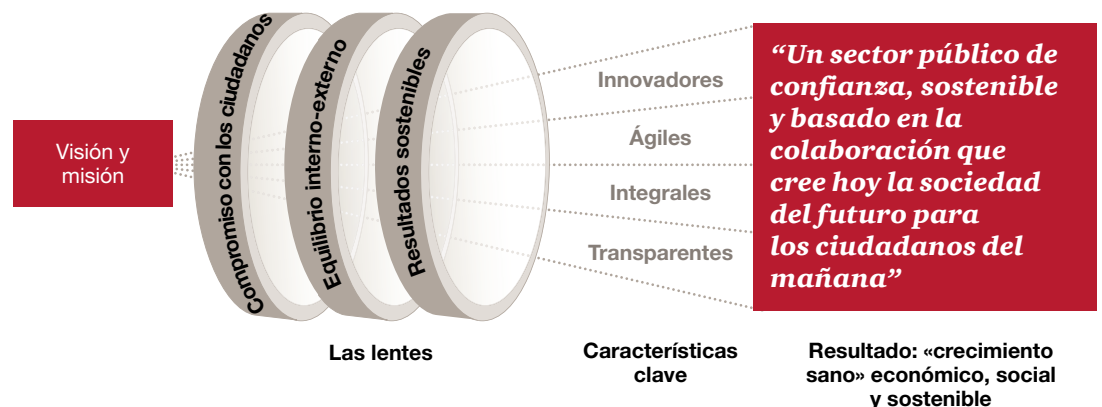
Los organismos públicos líderes del futuro

Los organismos públicos del futuro deberán actuar y comportarse como organismos vivos, adaptarse a los cambios y evolucionar para abordar las necesidades de la sociedad que surjan en cada momento (Gráfico 9). El punto de partida es contar con una visión y una misión claras, de modo que la organización pueda dar respuesta a la primera pregunta clave: ¿hacia dónde debemos dirigirnos? Contar con un objetivo, tal y como lo definen los políticos, que guíe la visión y fije el rumbo es el primer paso. También deben integrarse los puntos de vista de los *stakeholders*, tanto internas como externas, así como tener en cuenta los cambios que se producen en el entorno, analizando para ello el horizonte y abrazando nuevos conocimientos.

Sin embargo, para materializar su visión y cumplir su misión, cada organización deberá establecer cuáles son sus dimensiones, su forma y su modelo operativo ideales. Los máximos responsables de los organismos públicos deberán fijar su rumbo observándose a sí mismos a través de diferentes «lentes» que guíen su modo de actuar:

- **Compromiso con los ciudadanos.** Velar por que el ciudadano sea siempre el eje fundamental de su existencia y por que el ente público de que se trate resulte en todo momento pertinente para satisfacer las necesidades de los ciudadanos de un modo eficaz, asequible y oportuno.
- **Equilibrio interno-externo.** Velar por que exista un equilibrio adecuado entre la gestión de la eficiencia y la eficacia internas de la organización y el crecimiento externo, a fin de lograr un desarrollo duradero y sostenible («crecimiento sano»).
- **Resultados sostenibles.** Crear estratégicamente activos que obren en beneficio de la sociedad, gestionando los «capitales» necesarios para lograr la prosperidad a largo plazo: social, medioambiental, cultural e intelectual, así como infraestructuras, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y participación política.

Gráfico 9. Las empresas se centran en aspectos nacionales



Fuente: Informe Future of Government, PwC

Por otra parte, hemos identificado cuatro características clave -interdependientes y complementarias- que los organismos públicos líderes del futuro deberán desarrollar. Estos rasgos incidirán en el modo de actuar de los responsables y de su personal a la hora de brindar los resultados y los efectos que se espera de ellos. Los organismos públicos del futuro deberán ser:

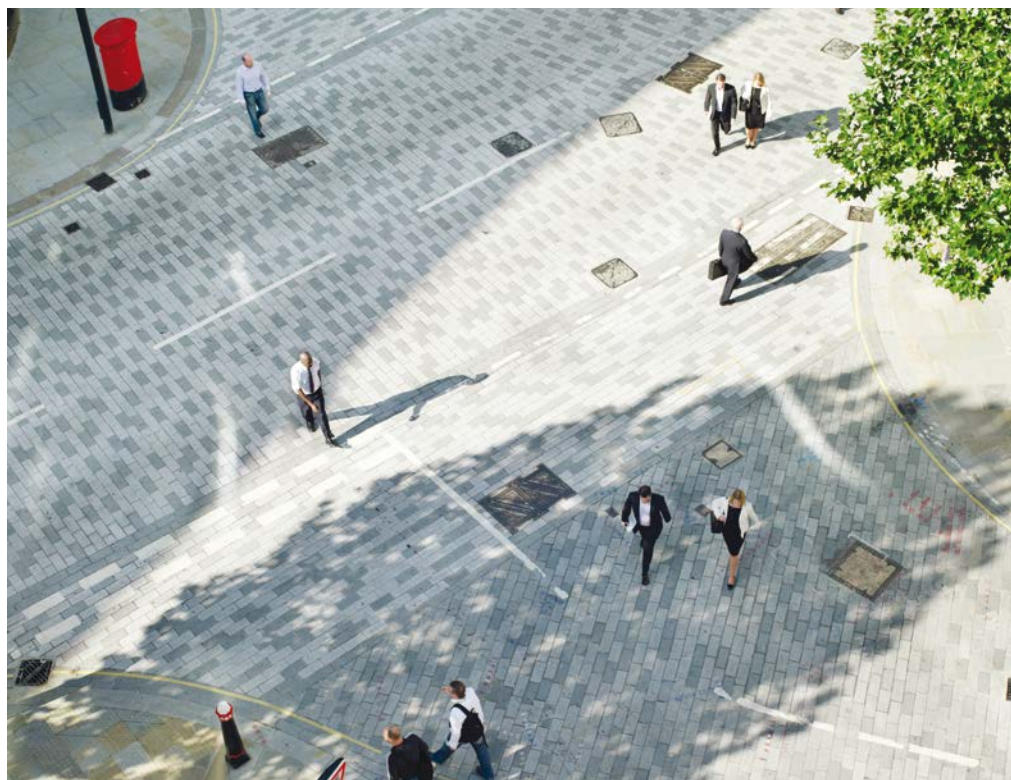
- **Ágiles.** Capaces de prever situaciones, adaptarse y reaccionar de manera óptima, rápida y rentable ante acontecimientos inesperados, y actuar a corto plazo según resulte necesario sin comprometer las opciones a largo plazo. La agilidad, a su vez, refuerza la resistencia de las organizaciones.
- **Innovadores.** A escala operativa, estratégica y como organización (procesos, alianzas y financiación). Las entidades públicas que innovan tienen la capacidad de concebir ideas y modelos de prestación de servicios, así como de acelerar sus efectos (creación rápida de prototipos).
- **Integrales.** Cada organización debe colaborar con otros sectores y entidades, incluso más allá de sus fronteras, haciendo de la colaboración en los negocios, la creación y el diseño herramientas clave para prestar servicios, contando para ello con diversas plataformas, tanto físicas como virtuales.
- **Transparentes.** Se trata de un rasgo especialmente importante en la actualidad, una era caracterizada por

En lo que resta de apartado, nos centramos en los efectos de la tendencia más importante que indican los CEOs del sector privado —los avances tecnológicos— en lo que respecta a la transformación digital de los servicios públicos.

el detrimento de la confianza. La transparencia contribuye a restaurar la confianza y permite que todas las partes implicadas sean responsables de sus acciones y resultados.

Por último, las organizaciones deben contar con habilidades de gestión interna con el fin de canalizar sus recursos de manera eficaz y eficiente para materializar su visión. Este enfoque va más allá de contar con líderes ilusionantes y una planificación clara en cuanto a actuaciones prácticas. Gestionar las finanzas de manera eficaz es un catalizador esencial, así como lo son administrar y priorizar los proyectos de la organización, su rendimiento, sus riesgos, sus alianzas, sus activos y su capital humano.

Los resultados deben ser la correcta ejecución de la estrategia de la organización, adaptada a su visión y a su misión, y los efectos que los ciudadanos necesitan



Abrazamos la era digital

Tal y como indicamos en nuestro informe *Future of government*¹¹, la evolución tecnológica seguirá incidiendo en los servicios públicos de diversas formas. Desde robots que hagan las veces de enfermeros hasta la telemedicina, pasando por sistemas inteligentes que envíen los diagnósticos al teléfono móvil del paciente y sistemas de impresión en 3D de viviendas de bajo coste, la tecnología tiene la capacidad de revolucionar la prestación de los servicios públicos.

Puede que el avance tecnológico más significativo sea la explosión de las redes sociales, pues éstas trasladan el poder desde las grandes organizaciones a las personas. Los organismos públicos deben comprender cómo participar de estas nuevas tecnologías y cómo abordarlas de diversas maneras.

Satisfacer las necesidades y ofrecer resultados

La revolución digital ha traído consigo una nueva generación de consumidores que desean experiencias, productos y servicios más accesibles, portátiles, flexibles y personalizados que nunca. Desean poder pasar en tiempo real de la esfera física a la virtual, y viceversa, de manera rápida y sencilla. Estos consumidores se encuentran dispuestos a revelar información significativa sobre sí mismos para cumplir sus deseos.

Dos de los CEOs de la India que entrevistamos comparten este enfoque. J. Satyanarayana, Secretario del Departamento de Electrónica y Tecnología de la Información del Ministerio de Comunicación y Tecnología de la Información de la India, apunta: «Dado que los ciudadanos tienen cada vez más poder gracias a iniciativas legislativas en materia de derechos a la información y a los

servicios, entre otros ámbitos, esperan que la prestación de los servicios públicos sea más responsable, eficiente y transparente. Esto exigirá que todos los organismos públicos vuelvan a definir sus carteras de servicios y conciben medidas para impulsar la cantidad y la calidad de los servicios que presten a los ciudadanos a través de canales más prácticos, concretamente, los dispositivos móviles».

Rajesh Aggarwal, Secretario del Departamento de Tecnología de la Información de Maharashtra, afirma: «El gobierno no para de evolucionar y se centra cada vez más en los ciudadanos. La tecnología desempeña una función clave en esta evolución gracias a las soluciones que acercan el gobierno a los ciudadanos y viceversa. Las nuevas generaciones se encuentran más familiarizadas con los medios informáticos y esperan que los servicios del sector público y su prestación sean similares en calidad a los que ofrecen algunas de las organizaciones más importantes del sector privado».

Para el sector privado, los avances tecnológicos brindarán numerosas oportunidades para generar valor de maneras nunca vistas hasta ahora. Los datos que generan los consumidores y las herramientas de análisis y predicción permitirán obtener una imagen mucho más clara de lo que buscan.

Esto también brinda nuevas oportunidades a la sociedad. Dotado de nuevas tecnologías y un conocimiento más profundo de las necesidades de los consumidores, el sector privado tiene actualmente más poder que nunca para ofrecer resultados innovadores con el fin de hacer frente a complejas necesidades sociales y resolver de manera rentable problemas sociales de peso, tal y como se desprende del enfoque de Dow Chemical (véase el recuadro Empresa comprometida)¹².

Empresa comprometida

Dow Chemical ha desarrollado una línea de semillas para fabricar aceites de cocina de gran rentabilidad, así como aceites de mayor durabilidad antes de la venta y menos grasas saturadas que los productos de la competencia. Lo que es bueno para los agricultores, los fabricantes de alimentos y los consumidores es bueno para Dow; esta línea de semillas se ha transformado en un éxito de ventas. Otro caso similar es el de Becton Dickson, que ha concebido una jeringuilla para evitar que los sanitarios sufran pinchazos accidentales y, por ende, posibles infecciones, como por VIH. Los sistemas de inyección sin aguja representan actualmente el 25% de la facturación de la empresa.

¹¹ *Future of government: Tomorrow's leading public body*, PwC, 2013. www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/future-of-government.jhtml

¹² Marc Pfitzer, Valerie Bockstette y Mike Stamp, *Innovating for Shared Value*, Harvard Business Review (septiembre de 2013), <http://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value/ar/>

Aumentar la productividad de los servicios públicos

La transformación digital también tiene una importante función que desempeñar a la hora de incrementar la productividad de los servicios públicos y atender su creciente demanda. Tal y como se desprende de las respuestas de los CEOs del sector privado, la tecnología interrumpe «el negocio habitual», tanto en el caso de empresas públicas como en el de entidades privadas.

Por tanto, resulta más crucial que nunca que las administraciones públicas se adapten al cambio tecnológico y a sus efectos sobre las expectativas de los ciudadanos, la seguridad y la prestación de los servicios públicos. Jim Hallion, Director del Departamento del Jefe del Ejecutivo y del Gabinete Ministerial del Gobierno de Australia del Sur, afirma: «El auge de las tecnologías móviles que mejoran la productividad y los servicios nos permitirá impulsar la prestación a través de Internet de nuestros servicios, concretamente en el ámbito sanitario».

La tecnología y la cultura digital evolucionan rápidamente y ya han incidido de manera significativa en la forma en que las administraciones públicas, a todas las escalas, pueden prestar servicios a sus ciudadanos. Por ejemplo, en el Reino Unido ya indicamos que las autoridades locales deben recurrir a ellas para impulsar la innovación a la hora de conocer y comprender a las personas y su entorno, el modo en que interactúan con los ciudadanos, la manera en que fomentan la interacción de los ciudadanos entre ellos y el estudio de formas para mejorar el logro de los resultados deseados¹³.

La ola más reciente de innovación digital también es fundamental para permitir la redefinición, potencialmente fundamental, del objetivo y de la función de la administración local. El estudio llevado a cabo por Zurich Mutual¹⁴ sugiere que nos

aproximamos a la era de la «autoridad virtual», en la que los ciudadanos interactuarán con sus administraciones municipales principalmente por medio de herramientas digitales.

Sin embargo, existen retos que abordar, concretamente en lo relativo a capacitación. Sir Bob Kerslake, Responsable de la Función Pública y Secretario Permanente del Departamento de Comunidades y de la Administración Local del Reino Unido, apunta: «Debemos transformar el modo en que prestamos servicios a los ciudadanos. La tecnología digital tiene un enorme potencial de transformación, pero creo que nos faltan las competencias y las capacidades necesarias para aprovecharla al máximo».

Una estrategia para la era digital

Más en general, podemos decir que el sector público no precisa de una estrategia digital, sino de una estrategia para entrar en la era digital. Dado que pensamos que la mayoría de los ciudadanos han nacido en un entorno digital y que se encuentran conectados a Internet de una u otra forma por medio de ordenadores, tabletas y *smartphones*, es posible que las tan cacareadas ventajas del denominado «e-government», que se remontan a hace 15 años aproximadamente, se conviertan en realidad y los ciudadanos exijan formas digitales de interactuar con sus gobiernos (cambio del canal de comunicación).

Sin embargo, las actuales olas de innovación digital y las que están a punto de sucederse tienen el potencial de ir mucho más allá de lo que se ha logrado o planificado hasta la fecha (véase el recuadro **Las recurrentes olas de la transformación digital**). Los consumidores digitalmente capacitados desean comunicar y compartir información por Internet. El grado de conectividad queda patente si nos fijamos en el número de usuarios de Facebook: 1.190 millones de personas, casi tantas como habitantes tiene la India¹⁵.

¹³ Redefining local government, PwC, 2014. <http://www.pwc.co.uk/redefininglocalgov>

¹⁴ <http://www.localgov.co.uk/Prediction-2014-will-be-year-of-virtual-authority/35211>

¹⁵ Resultados de Facebook correspondientes al tercer trimestre de 2013 (30 de octubre de 2013), <http://investor.fb.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=802760>

La educación es un buen ejemplo de los efectos de los avances digitales, tal y como nos explica Sir David Bell, Vicerrector de la Universidad de Reading (Reino Unido): «Creo que el uso innovador de los medios tecnológicos supone una tendencia importante en la enseñanza superior. Los estudiantes esperan contenidos a los que puedan

acceder a través de Internet y personalmente. También esperan que se graben el sonido y el vídeo de las clases y los seminarios para que puedan acceder a ellos con posterioridad. Esto ya sucede en cierta medida, si bien la tecnología, a medida que avanza, tiene el potencial de transformar la enseñanza y el aprendizaje».

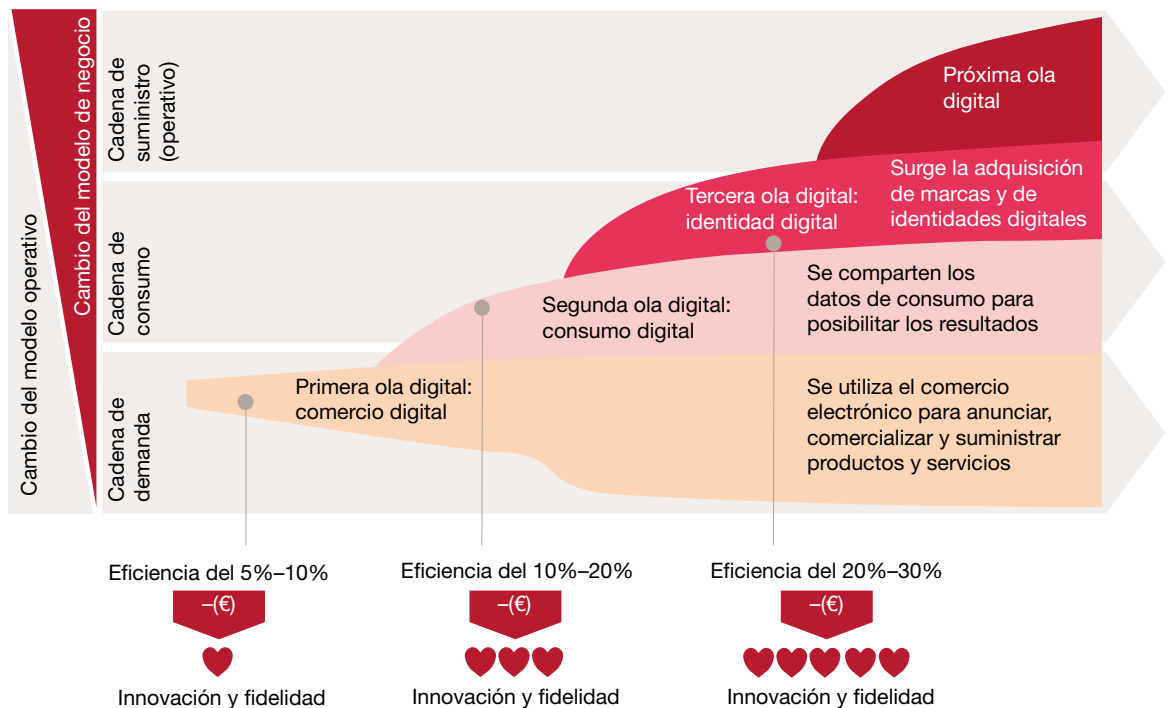
Las recurrentes olas de la transformación digital

Los efectos del cambio digital que se han materializado hasta la actualidad pueden clasificarse en tres olas de desarrollo (véase el Gráfico 10). La primera consistió en el paso al comercio digital, la segunda enfatiza los patrones de consumo en detrimento de la oferta, y la tercera versa sobre la transición hacia las identidades digitales y la defensa de las marcas.

Si bien aún no se aprovecha al máximo la primera ola de operaciones digitales, los organismos públicos deben abrirse a las nuevas posibilidades que brinda la segunda y al modo en que la utilización de los denominados «datos de consumo» inciden en la forma en que puede impulsarse la innovación de los servicios. Estos nuevos enfoques también incidirán

significativamente en los planes operativos y de la cadena de suministro que la mayoría de las autoridades adoptarán en el futuro; es de esperar que las organizaciones sigan avanzando en sus nuevos diseños.

Gráfico 10. Olas de la transformación digital



Fuente: Redefining Local Government, PwC

La era digital y la financiación

Dada la generalización de lo digital, es posible que también asistamos a un aumento de la comercialización de servicios públicos. Debido a la irrupción de los avances digitales en los modelos operativos y de negocio actuales de todos los sectores, los organismos públicos deberán ser ágiles a la hora de identificar oportunidades a fin de tomar más decisiones comerciales para apuntalar su financiación en el futuro.

Los organismos públicos también pueden aprender de las empresas con enfoques digitales del ámbito privado y explorar los tipos de modelos de negocio innovadores que pueden esbozarse. El proceso contrario también es posible. Norman Dong, Vicetesorero de la Unidad de Gestión y Presupuestos de la Oficina Ejecutiva del Presidente de los Estados Unidos, afirma: «Las inversiones del sector público, como la educación, la seguridad pública y las infraestructuras, siempre han formado parte de nuestro entorno nacional para respaldar el crecimiento económico. Sin embargo, uno de los activos más significativos del

gobierno federal es la información. Dado que favorecemos la disponibilidad y la utilización de los datos, podemos crear y espolear la actividad y el crecimiento económicos».

De las entrevistas que hemos realizado este año se desprende asimismo que son muchos los altos responsables del sector público los que ya actúan para hacer frente a los retos de rediseñar y transformar sus negocios, concretamente recurriendo a las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías digitales, en colaboración con otros agentes. Gill Callister, Secretaria del Departamento de Servicios Humanos de Victoria (Australia), afirma: «Hemos pasado de un enfoque de “programa y problema” a uno de “personas y entorno”, es decir: nos fijamos en el conjunto de las personas y los clientes. [...] Compartimos parte de nuestros datos con otros proveedores de la comunidad para impulsar la interconexión».

Datuk Ismail Ibrahim, Director de IRDA Malaysia, opina lo siguiente: «Debemos ser innovadores y creativos utilizando

las herramientas del mercado a las que tenemos acceso, donde se incluye el uso de la tecnología. Tenemos que mantenernos al día y hacer uso de la mejor tecnología disponible en cada momento para llevar a cabo nuestro negocio. Muchas organizaciones pasan por alto este aspecto. Si no lo hacemos, podríamos estar desperdiciando recursos y tiempo. Por ejemplo, existen programas informáticos, como las herramientas financieras y los sistemas de información geográfica (GIS), que podrían ayudarnos a tomar decisiones empresariales».

Liseanne Forand, Presidenta y CEO de Shared Services Canada (SSC), apunta: «El gobierno de Canadá se centra en modernizar la tecnología que ha quedado obsoleta en los últimos años. Esto es importante porque, de este modo, crearemos una plataforma de infraestructuras de TI más fidedigna y potente, lo cual posibilitará que el Ejecutivo aproveche mejor los big/open data, y mejore la prestación de servicios y la realización de programas para los ciudadanos canadienses».

Visión de PwC

Un sector público asequible será la nueva realidad de los organismos públicos del futuro. El reto de las organizaciones de la función pública de todo el mundo es adaptarse a la nueva realidad de «hacer más por menos» (o «menos por menos») centrándose, a la vez, en los resultados que la sociedad necesita y desea.

Las nuevas competencias centrales incluyen adaptarse a los cambios y evolucionar para abordar las necesidades de la sociedad que surjan en cada momento. En los organismos públicos líderes del futuro, se premiará a las personas que se encuentren «pendientes de la situación», que sean capaces de adaptarse y evolucionar en función de las circunstancias, y que sean resistentes en vista de los diversos retos, tanto internos como externos, a los que deban hacer frente. La colaboración y la creación y el diseño conjuntos son las nuevas capacidades esenciales.

Dada la rápida evolución y el impacto general de la tecnología digital, los organismos públicos deben utilizarla para impulsar la innovación, transformar el modo en que interactúan con los ciudadanos, fomentar la interacción de los ciudadanos entre ellos y estudiar formas para mejorar el logro de los resultados deseados.

Los organismos públicos también deben aprender de las empresas del ámbito privado con enfoques digitales y explorar si pueden esbozarse modelos de negocio más innovadores.

Crecimiento a través de la colaboración

Siempre he tenido muy claro que hay que mantener los costes bajo control, mostrando al mismo tiempo una actitud razonable en pos del crecimiento. No se trata de ninguna novedad: es lo que todas las empresas deben hacer. Me temo que las universidades llegaron más tarde a la cuestión de mantener sus costes en cintura.

Sir David Bell, Vicerrector de la Universidad de Reading (Reino Unido)

En la «nueva realidad» que nos deja la crisis financiera, es evidente que debemos seguir avanzando para construir una plataforma orientada hacia el crecimiento sostenible y la competitividad mediante la colaboración con los diferentes sectores, a fin de abordar las prioridades esenciales que, según las empresas, debe atender el sector público, como las relativas a infraestructuras (50% de los CEOs encuestados, concretamente de mercados emergentes) y competencias (43%).

Los organismos públicos deben equilibrar la reforma de los servicios públicos y la reducción del gasto con inversiones que impulsen el crecimiento. Peter Hegglin, Ministro de Finanzas del cantón de Zug y Presidente de la Conferencia de Gestores de las Finanzas Cantonales de Suiza,

afirma: «De cara al futuro, el reto más importante será conjugar los tres objetivos de nuestra estrategia financiera: ofrecer una amplia gama de servicios públicos, mantener un entorno fiscal atractivo y velar por el equilibrio presupuestario».

Las organizaciones del sector público deben, por tanto, configurarse con un enfoque «de dentro hacia fuera»: tendrán que hallar el equilibrio entre su eficiencia y su eficacia, centrándose a la vez en contribuir a la sociedad y generar valor en colaboración con los *stakeholders* pertinentes.

Dado que la crisis financiera puso asimismo de manifiesto el riesgo que suponen los desequilibrios económicos y el crecimiento a cualquier precio, necesitamos un crecimiento sano, no cualquier tipo de crecimiento (véase el recuadro **Crecimiento sano**).

Crecimiento sano

Si el afán de crecimiento versa fundamentalmente sobre mejorar la prosperidad, las oportunidades vitales y el bienestar de los ciudadanos, ¿qué hay más allá de los enfoques centrados excesivamente en el producto interior bruto (PIB) y el valor añadido bruto (VAB)?

El estudio que llevamos a cabo en el Reino Unido con el *think tank* Demos¹⁶ desarrolla el concepto de «crecimiento sano» a partir de las opiniones de los ciudadanos sobre lo que para ellos significa el éxito económico. Elaboramos un índice en que el crecimiento sano articula aspectos más amplios del bienestar económico, tales como el empleo, la renta, la salud, las competencias, la conciliación de las vidas profesional y personal, la vivienda, las infraestructuras de transporte y el medio ambiente, factores que los ciudadanos identifican

como los más importantes de las facetas laboral y económica de sus vidas.

Las políticas y el desarrollo económicos versan, en última instancia, sobre elecciones y prioridades, es decir, si actuar e invertir recursos escasos para fomentar el crecimiento. El índice de crecimiento sano de Demos y PwC brinda un marco para asignar recursos e inversiones, e impulsar decisiones a partir de la voluntad de los ciudadanos (es decir, los votantes).

Se trata de una oportunidad para ir más allá de las meras cifras sobre PIB y para que las administraciones públicas comiencen a centrarse en los resultados que los ciudadanos (es decir, los votantes) valoran a fin de dotar de una dimensión más democrática a sus decisiones.

¹⁶ *Good growth for cities: A report on urban economic wellbeing from PwC and Demos*, noviembre de 2012 y 2013. www.pwc.co.uk/government-public-sector/good-growth/index.jhtml

Reinvertamos los beneficios: reforma de los servicios públicos y crecimiento

Para lograr mejores resultados a largo plazo, debe aplicarse un nuevo enfoque en que los *stakeholders* colaboren y pongan en común tanto los riesgos como los beneficios que traigan consigo la reforma de los servicios públicos y la introducción del concepto de crecimiento sano (véase el Gráfico 11).

En lo que respecta a la reforma de los servicios públicos, debemos ir más allá de reducir el gasto para:

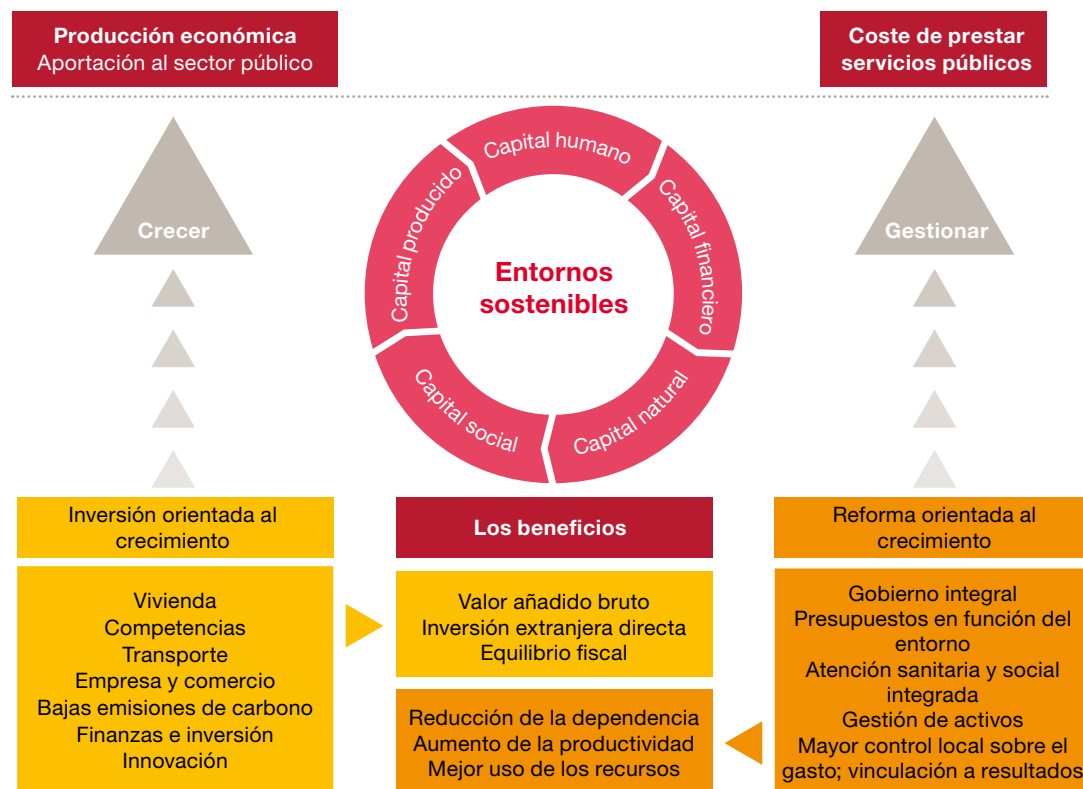
- revisar los modelos operativo y de negocio de cara al futuro;
- integrar los servicios públicos, estableciendo relaciones de colaboración en el ámbito administrativo;
- desarrollar valoraciones de necesidades mucho más

pormenorizadas y empíricas por medio de análisis de datos.

En lo que respecta al crecimiento, los organismos públicos pueden ayudarse a sí mismos de diversas formas:

- creando fondos, potencialmente nutridos de fuentes públicas y privadas, dotados de criterios de inversión claros que impulsen los resultados del crecimiento sano;
- desarrollando modelos de financiación innovadores que traten con posibles inversores y ofrezcan resultados (por ejemplo, mediante la introducción de tributos locales que graven la construcción de infraestructuras, financiación a cuenta de aumentos fiscales futuros y tasas para los usuarios);
- siguiendo los avances y definiendo la base económica a fin de captar el aumento de valor por inversiones y el conjunto de los resultados.

Gráfico 11. Prestación de servicios públicos sostenibles



Fuente: Good Growth for Cities, PwC, 2013

A fin de impulsar al máximo el potencial de crecimiento, los organismos públicos deben identificar un conjunto de proyectos priorizados que se traduzcan en crecimiento; este proceso debe basarse en la colaboración. Todos los sectores deben compartir una percepción acerca de los obstáculos al crecimiento y las oportunidades al respecto, centrándose en tres elementos clave: competencias, infraestructuras e innovación¹⁷.

Bruce McCuaig, CEO de Metrolinx (Canadá), afirma: «Los servicios públicos consisten en capacitar a la economía; existen dos formas de abordar este planteamiento. A escala interna, debe identificarse el modo de potenciar la eficiencia por medio de las estructuras de costes y optimizarlas al máximo. En cuanto al exterior, debemos tener certeza sobre los servicios que escogemos -en mi caso, tomando como referencia el entorno-; se trata de saber si determinada inversión se realiza en el lugar adecuado, si sirve a los intereses apropiados y si favorece el tipo de economía correcto».

Los entes públicos que cuenten con un plan de inversiones claramente fundamentado dirigido al crecimiento podrán atraer más financiación -pública o privada- para realizar más inversiones. Esto resulta especialmente beneficioso para aquellas administraciones faltas de liquidez, si bien siempre existe el riesgo de que todos los organismos públicos aspiren a las mismas fuentes de financiación.

Gunn Ovesen, antigua CEO de Innovation Norway, apunta: «El objetivo principal del sector público en relación con la innovación es la generación de valor. Es fundamental equilibrar las aportaciones privadas y públicas en el entorno. Se consigue gracias a empresas de servicios públicos que colaboran para respaldar al sector privado. Es importante prevenir la

“suboptimización” que puede derivarse de la “competencia” entre las empresas de servicios del sector público. Las organizaciones públicas deben complementarse».

Por tanto, las organizaciones del sector público de todas las escalas (especialmente de las ciudades) tienen una importante función que desempeñar a la hora de crear una plataforma común orientada al crecimiento; para ello, tendrán que centrarse en:

- crear un entorno basado en la innovación;
- concebir proyectos de infraestructuras abiertos a la inversión;
- cimentar y aplicar las competencias adecuadas en los lugares apropiados.

Procedemos a abordar seguidamente cada uno de estos aspectos.

Creación de un entorno basado en la innovación

La innovación es una necesidad competitiva para los sectores público y privado, y resulta esencial para lograr un crecimiento sano. El estudio llevado a cabo por PwC revela, de hecho, que las organizaciones que más innovaron registraron cifras de crecimiento un 16% superiores en los tres últimos años que las más rezagadas en este sentido, y prevén que su ritmo de crecimiento a cinco años doble prácticamente el promedio global¹⁸.

Nuestro estudio muestra que las organizaciones del sector privado más innovadoras están actuando para «industrializar» la innovación: hacerla reproducible, necesaria y dimensionable. Los líderes en innovación crean modelos operativos basados en la innovación disciplinada que permiten que ésta se propague por las cuatro fases de su ciclo vital: descubrimiento, incubación, aceleración y dimensionamiento. Experimentan con

Objetivos, no bienes

Cuando vamos de compras, queremos un resultado. Los productos y servicios son meros insumos y son muchos resultados los que dependen de elementos intangibles -por ejemplo, la información-, tanto como de elementos tangibles. La digitalización ha aportado las herramientas necesarias para proporcionar elementos intangibles personalizados a gran escala.

Las plataformas digitales pueden utilizarse para mejorar resultados sencillos -por ejemplo, hacer un viaje en avión- informando a los pasajeros de si su vuelo tiene o no retraso. También pueden destinarse a resultados más complejos en los que entre en juego la motivación personal -por ejemplo, perder peso- facilitando un foro en el que las personas puedan motivarse mutuamente. Sin embargo, para ayudar a los clientes a obtener los mejores resultados posibles, dadas sus circunstancias individuales, debe entenderse qué desean realmente, los obstáculos a los que se enfrentan y cómo utilizan las ofertas que se les brindan.

¹⁷ *Investing for Prosperity: Skills, Infrastructure and Innovation*, Report of the LSE Growth Commission in partnership with Institute for Government and Centre for Economic Performance, P. Aghion et al., 2013

¹⁸ *Breakthrough innovation and growth*, PwC, 2013. www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/index.jhtml

nuevos modelos operativos basados en la innovación, donde se incluyen la innovación abierta, la incubación y la innovación en red.

Se centran en una innovación radical en todas sus formas, basándose en la colaboración activa más allá de la organización y en una mayor estructuración de su enfoque innovador. J. Satyanarayana, Secretario del Departamento de Electrónica y Tecnología de la Información del Ministerio de Comunicación y Tecnología de la Información de la India, apunta: «Es el momento de pasar de la “innovación por accidente” a la “innovación de diseño”».

Los CEOs punteros no piensan en términos de productos y servicios tanto como en términos de resultados, de manera similar a la tendencia del sector público (véase el recuadro **Objetivos, no bienes**). Joseph Jiménez, CEO de Novartis (Suiza), es claro en su planteamiento: «Premiar la innovación y proteger la propiedad intelectual son las dos cosas que espero del sector público en cuanto a protección de las empresas. [...] Las organizaciones que saldrán bien paradas son aquéllas que ofrecen innovación real. No solamente en lo que respecta a medicamentos, sino también respaldando a las administraciones públicas a ofrecer a los pacientes resultados positivos».

Entonces, ¿cómo puede el sector público desempeñar su función a la hora de crear un entorno basado en la innovación que favorezca el crecimiento sano? Puede que el hallazgo más sorprendente con respecto al sector público que se desprende de nuestro estudio sobre innovación sea que de las 1.757 empresas encuestadas a escala internacional, son menos de la mitad las que se benefician de algún tipo de financiación pública

para innovar (48%) o de incentivos fiscales (45%)¹⁹.

Esto plantea la pregunta de si la financiación pública que se destina a innovación se utiliza de la mejor forma posible y sugiere que las empresas no buscan financiación y desgravaciones fiscales, sino contar con un entorno adecuado para innovar a través de la colaboración.

Datuk Ismail Ibrahim, Director de IRDA (Malasia), afirma: «Tenemos que velar por que el entorno sea siempre el adecuado. El entorno no solamente lo conforman las inversiones, sino también la constante creación de talento, infraestructuras y seguridad, entre otros aspectos».

Las organizaciones más innovadoras colaboran en gran medida con diversidad de socios, tanto de sus sectores como de otros. Los CEOs encuestados son plenamente conscientes de la importancia de la colaboración: el 44% se centra en crear un entorno basado en la innovación que favorezca el crecimiento como prioridad.

Colaborar con las administraciones públicas también forma parte del orden del día de los consejos de administración del sector privado: el 30% de los CEOs encuestados considera que debe ser prioritario para los gobiernos fomentar la existencia de un entorno basado en la innovación que favorezca el crecimiento. Únicamente el 18% de los CEOs opina que el sector público es eficaz en este sentido.

De hecho, las políticas públicas de apoyo han sido esenciales para el desarrollo de enclaves de innovación como Silicon Valley y Silicon Roundabout (véase el recuadro **Ayuda de los gobiernos**)²⁰.

Ayuda de los gobiernos

La Administración estadounidense desempeñó un papel fundamental en la creación de Silicon Valley. Durante los primeros años, financió el proyecto tanto directamente como a través de contratos para spin-offs de la Universidad de Stanford, propiciando estrechos vínculos entre la industria y las instituciones de investigación locales. La flexibilidad de las leyes en materia laboral y de inmigración, y las estrictas normas sobre propiedad intelectual también contribuyeron a atraer el talento; de hecho, más de la mitad de las entidades que se crearon en la región entre 1995 y 2005 las fundaron inmigrantes. Según la Ley concursal de Estados Unidos, es relativamente sencillo regresar a la actividad tras una quiebra; se fomenta de este modo la «libertad para fracasar».

El gobierno del Reino Unido reprodujo este enfoque al respaldar la londinense Silicon Roundabout concediendo visados a los emprendedores y brindando a los inversores desgravaciones permanentes de impuestos sobre las plusvalías e incentivos fiscales a la investigación y el desarrollo, así como importantes desgravaciones fiscales. Se crearon un organismo de marketing encargado de promocionar la zona y un programa para respaldar la expansión de 50 empresas al año. ¿Cuál fue el resultado? Silicon Roundabout contaba en 2008 con 15 start-ups tecnológicas; en la actualidad, hay más de 1.300.

¹⁹ *Breakthrough innovation and growth*, PwC, 2013. www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/index.jhtml

²⁰ James K. Glassman, Immigration: Don't Be Stingy, *Forbes* (30 de abril de 2013), <http://www.forbes.com/sites/jamesglassman/2013/04/30/immigration-dontbe-stingy/>; Les misérables, *The Economist* (28 de julio de 2012), <http://www.economist.com/node/21559618>; Future Fifty, <http://www.futurefifty.com/>; Jay McGregor, Is the success of London's 'silicon roundabout' forcing new start-ups out of the capital?, *The Independent* (5 de diciembre de 2013), <http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/is-the-success-of-londons-silicon-roundabout-forcing-new-startups-out-of-the-capital-8599699.html>

Como es natural, los organismos públicos deben analizar su función en las estrategias de innovación locales y nacionales, evaluando exhaustivamente para ello los ámbitos en que existan ventajas competitivas.

A menudo hemos afirmado que uno de los modos para conseguirlo es la especialización inteligente²¹, para lo cual debe definirse una agenda de transformación económica que se asiente sobre las fortalezas existentes y las combine de forma innovadora. Ello implica identificar las ventajas competitivas de un país, una región o una

ciudad y movilizar a los *stakeholders* (empresas, universidades, entidades sin ánimo de lucro, ciudadanos, etc.) en torno a una visión inspiradora para el futuro.

Requiere asimismo de emprendedores públicos: personas y organizaciones del sector público que generen negocios y que, en última instancia, impulsen la capacidad de absorción de innovación local, regional y nacional (véase el **Gráfico 12**). Los esfuerzos que despliegan se ven, a su vez, respaldados por los emprendedores políticos, figuras clave a la hora de canalizar la voluntad y la visión políticas y apoyar estrategias innovadoras.

Gracias al trabajo que hemos realizado en todo el mundo, observamos las ventajas de aunar a los *stakeholders* clave necesarias para colaborar y generar una plataforma común que favorezca el crecimiento (véase el **Gráfico 13**)²³.

Gráfico 12. El alza de los emprendedores públicos y políticos²²

Emprendedores individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Crean actividades • Modelos para generaciones jóvenes • Personas icónicas tanto dentro como fuera del país 	Empresas muy pequeñas
Emprendedores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Absorben la innovación de las empresas • Crean actividades y empleo 	Empresas grandes
Emprendedores públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionan las necesidades de los emprendedores particulares • Crean negocios • Incrementan la capacidad de absorción de innovación del país 	Gobierno y administración
Emprendedores políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñan el bienestar de los ciudadanos • Estrategias de especialización inteligente • Canalizan la voluntad y la visión políticas para respaldar estrategias innovadoras 	Liderazgo político

Fuente: Future of Government, PwC

Gráfico 13. Plataforma de crecimiento a través de la colaboración



Fuente: Future of Government, PwC

²¹ Future of Government, PwC, 2013. www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/future-of-government.jhtml

²² Extraído de Future of Government, PwC, 2013. www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/future-of-government.jhtml

²³ Extraído de Stepping stones to growth y Future of Government, PwC, 2013. <http://www.pwc.co.uk/government-public-sector/stepping-stones/index.jhtml> www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/future-of-government.jhtml

Para resultar eficaces, estos *stakeholders* deben colaborar de manera efectiva y definir claramente sus funciones y su responsabilidad conjunta y colectiva en cuanto al crecimiento sano, donde se incluye la elaboración de casos prácticos empresariales destinados a terceros —de otros ámbitos del sector público y otros países— para que inviertan en sus lugares.

Jordi Baiget, Secretario en Barcelona del Gobierno de Cataluña (España), afirma: «Contar con un gobierno fuerte es un factor clave para el éxito, pues posibilita muchas cosas en un marco de colaboración con Europa. [...] Ésta es la razón por la que ha sido necesario reformular las políticas y los programas públicos mediante un enfoque basado en la colaboración con nuestros *stakeholders* económicos y sociales».

El éxito de esta colaboración exige confianza en forma de alianzas efectivas y, entre otros aspectos, necesita la articulación y el entendimiento honestos y comunes de las fuentes de financiación, las finanzas y los activos conjuntos, así como de su «oferta», todo ello a partir de una visión de futuro común. También puede implicar acuerdos organizativos formales, tales como la puesta en común de la gestión y los recursos de diferentes organizaciones.

Joanna Killian, CEO del Consejo del condado de Essex (Reino Unido), afirma: «Algunas de las alianzas de mayor éxito son las que se han traducido en negocios conjuntos genuinos. Incluso aunque no hayamos concebido un nuevo modelo contractual, el personal de mi organización trabaja con el de nuestros socios para crear soluciones y procesos de manera conjunta; es una forma mucho más valiosa de prestar un servicio que pasar años negociando un enfoque transaccional sobre su prestación».

Yeoh Keat Chuan, Director Gerente del Consejo para el Desarrollo Económico de Singapur, apunta que la colaboración puede traspasar fronteras: «También

trabajamos con gobiernos de otros países para concebir soluciones mejores. Copresido un comité de dirección con mi homólogo de la MIDA, la autoridad para el desarrollo de inversiones de Malasia, dedicado al desarrollo de Iskandar y Singapur en el marco de una solución integral con la que se potencien los puntos fuertes de cada región para fortalecer la cadena de producción y suministro. ¿Cómo podemos mejorar nuestra competitividad colaborando o incluso ampliando este concepto al conjunto de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático?».

Competir por las finanzas móviles: creación de proyectos abiertos a la inversión

Además del reto que supone la colaboración, ofrecer infraestructuras eficaces, eficientes y sostenibles resulta fundamental para lograr la prosperidad y el éxito económico. Tal y como muestra la XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC, las infraestructuras ocupan el segundo puesto en la lista de prioridades de los CEOs para el sector público, por detrás de las finanzas; las infraestructuras son la máxima prioridad para los CEOs de África (84%), Oriente Medio (74%), Latinoamérica (68%) y Asia-Pacífico (50%).

Es evidente, por tanto, que se debe seguir trabajando para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y las empresas. Únicamente los CEOs de Oriente Medio opinan mayoritariamente (54%) que las administraciones públicas resultan eficaces en la mejora de las infraestructuras, a pesar de los saldos netos positivos de CEOs que también piensan así de Asia-Pacífico (22%) y Europa Occidental (9%).

Dado que la tecnología impulsa la movilidad y la conectividad, las ciudades aspiran a mejorar su oferta para residentes y empresas, así como a introducir sistemas de ciudades inteligentes que las posicionen como líderes mundiales.

Visión de PwC: Resultados en innovación

Consideramos que centrarse en ámbitos con verdadero potencial compensa mucho más que diseminar inversiones en áreas poco relacionadas entre sí. Gracias a enfoques como la especialización inteligente, conocer y comprender los activos de conocimiento de una región no se logra mediante procesos descendentes impulsados por líderes públicos, sino implicando a los *stakeholders* locales clave, incluidos los sectores académico y empresarial, en un proceso de «descubrimiento comercial».

Implicando a los *stakeholders* clave mediante un proceso basado en el consenso, los líderes públicos pueden desarrollar una visión clara y ambiciosa común y acordar hojas de ruta para el desarrollo de su estrategia, esencial para conseguir resultados.

Uno de los factores más significativos a escala global es la ralentización de la economía mundial, las restricciones presupuestarias y, por ende, el aumento de la competencia inversora en Rusia, así como entre ciudades competidoras de todo el mundo. Por tanto, tenemos que encontrar nuevas formas de atraer la inversión privada a la economía e introducir cambios de calado en el modo en que interactúan la comunidad empresarial y el Estado.

Svetlana Ganeyeva, CEO de la Agencia de Inversión de la Ciudad de Moscú (Rusia)

Svetlana Ganeyeva, CEO de la Agencia de Inversión de la Ciudad de Moscú, apunta: «Cabe destacar que Moscú puede atraer inversores gracias a su capacidad para convertirse en una buena plataforma para adoptar las “nuevas tecnologías urbanas”. Se trata de las tecnologías que impulsan la capacidad para gestionar los servicios municipales, así como su eficiencia y su eficacia. Desde este punto de vista, Moscú es un objetivo de inversión muy interesante comparado con otras ciudades».

Gestionar un cambio de estas magnitudes resulta complejo, en especial si las comunidades aspiran a unas condiciones de vida acordes con las expectativas actuales. Sin embargo, las administraciones públicas a escalas nacional, regional y municipal suelen

disponer de financiación limitada para llevar a cabo sus planes. Entonces, ¿cuál es la mejor forma de atraer inversiones y posibilitar la financiación y la materialización de infraestructuras críticas? Ésta es la pregunta en torno a la cual gira el estudio en materia de infraestructuras urbanas que llevamos a cabo con Siemens y Berwin Leighton Paisner (véase el recuadro **Ciudades abiertas a la inversión**).

Los organismos públicos nacionales, regionales y municipales deben recurrir a todas las fuentes de financiación disponibles y crear las condiciones adecuadas para aprovechar otras nuevas, con el fin de llevar a cabo sus proyectos, desde vivienda a transporte local.

Ciudades abiertas a la inversión²⁴

Ante todo, las ciudades precisan de una visión de crecimiento clara y bien formulada, así como de prosperidad económica, sustentada por objetivos estratégicos definidos adecuadamente (¿qué?) e iniciativas (¿cómo?). Esta visión debe corresponder a *stakeholders* clave —políticos locales y nacionales, en su caso, funcionarios, empresas y residentes— con marcadas facultades de liderazgo, necesarias para concebir y vender su visión de la ciudad. Esto, a su vez, brinda confianza a los inversores en el sentido de que los retos emergentes se conocen y se gestionarán adecuadamente.

Las ciudades también necesitan mostrar de una forma clara el modo en que las infraestructuras generarán valor tanto para los usuarios como para los inversores. En un mercado global en que las ciudades compiten por inversiones limitadas, su éxito depende de su capacidad para atraer el capital móvil a escala internacional.

En última instancia, las ciudades deben crear calidad basada en propuestas vitales que superen a las de sus competidoras y supongan ofertas atractivas para inversores y posibles residentes. Por tanto, la competitividad de las urbes se reduce a cómo atraer las inversiones financieras y el capital humano que las sostendrán en el futuro.

El dinamismo al que asistimos también implica que las autoridades de las ciudades ya no pueden planificar basándose en la actualidad, sino que deben hacerlo para satisfacer asimismo las necesidades de las próximas generaciones y brindarles un legado.

Las ciudades ya no pueden tardar veinte años en construir grandes infraestructuras. El estudio que hemos llevado a cabo con Siemens y Berwin Leighton Paisner (BLP) pone de manifiesto que la planificación debe ser rápida y que las ciudades deben ser ágiles en sus respuestas a las cambiantes necesidades de las empresas, los residentes y los inversores.

²⁴ *Investor Ready Cities: How cities can create and deliver infrastructure value*, informe elaborado por Siemens, PwC y Berwin Leighton Paisner (BLP), 2014]

Visión de PwC: Creación de proyectos abiertos a la inversión

Las ciudades, concretamente, deben ser más innovadoras y atrevidas en cuanto a sus medios para obtener financiación. La inversión puede proceder no solamente de bancos, instituciones y mercados de capitales nacionales, sino también de fondos soberanos, fondos de pensiones, instituciones bilaterales y multilaterales, y asociaciones público-privadas del extranjero.

Dato' Jebasingam Issace John, CEO de ECERDC (Malasia), afirma: «El reto exterior más importante al que se enfrentan los países es la competencia. Todos aspiran al mismo tipo de inversión: ya sea en Indonesia, Tailandia o Vietnam. Estos países tienen intereses similares y, por tanto, compiten por la inversión, Malasia incluida».

Sin embargo, los grandes inversores son cada vez más conservadores a la hora de tomar decisiones. Los organismos públicos deben, así pues, mostrar claramente el modo en que los inversores obtendrán valor al invertir en infraestructuras, por ejemplo mediante la aplicación de tasas para los usuarios y de mecanismos de financiación a cuenta de aumentos fiscales futuros²⁵. Tal y como demuestra el estudio que hemos realizado con Siemens y BLP, captar valor para el inversor exige que también se genere valor para el usuario y para el que se encuentre dispuesto a pagar, ya sea mediante aranceles o tasas.

Como es natural, para financiar grandes proyectos de infraestructuras, en ocasiones se precisa de cierta inversión pública inicial para generar confianza entre los inversores y propiciar que participen en ellos, así como para subvencionar, en su caso, las tarifas que se cobren a los usuarios.

Frans Ndoroma, CEO de Telecom Namibia Ltd., apunta: «La misión de las empresas públicas de Namibia es asistir al gobierno en el desarrollo de infraestructuras (carreteras, telecomunicaciones, ferrocarriles, energéticas y puertos),

No existe ninguna solución universal que pueda aplicarse al desarrollo económico y la adopción de soluciones en materia de infraestructuras, especialmente ante la irrupción de tecnologías nuevas y altamente dinámicas. Cada lugar debe trazar su rumbo tras analizar sus puntos fuertes y débiles, y definir por qué quiere que se le conozca.

Sin embargo, lo que se desprende de nuestro trabajo con Siemens y BLP es que la construcción de infraestructuras exige establecer relaciones de colaboración en momentos críticos del proceso —cuyas fases han de definirse adecuadamente— y abordar los requisitos jurídicos, financieros y de gobierno subyacentes.

siempre sin ánimo de lucro. [...] Invertir en infraestructuras en grandes zonas abiertas y despobladas es un reto al que nos enfrentamos. Dado que las empresas no construirán infraestructuras a pérdida, el sector público debe contribuir en aquellas zonas del país en que no resulte rentable desarrollar infraestructuras».

Cimentar las competencias adecuadas en los lugares apropiados

Las competencias siguen a las infraestructuras en la lista de prioridades de los CEOs. Contar con un empleo remunerado es la piedra angular del éxito económico y del bienestar de una persona. Son cada vez más estudios los que confirman la relación entre trabajo y otros aspectos de un crecimiento sano como, por ejemplo, la relación entre la calidad del empleo y la salud física y mental de los trabajadores²⁶, en línea con las investigaciones en torno a los factores que inciden en la felicidad.

Los estudios que hemos llevado a cabo con *think tanks*, los ciudadanos y demás organizaciones ponen de manifiesto que si el crecimiento es una condición previa para la creación de empleo, el crecimiento sano debe acompañar a la creación de puestos de trabajo de calidad. Por «puestos de trabajo de calidad» se entiende aquéllos que proporcionan satisfacción y orgullo, relevancia (en forma, por ejemplo, de contribución a la sociedad), oportunidades de evolución profesional, flexibilidad (conciliación de las vidas profesional y personal) e ingresos suficientes para vivir e, idealmente, para ahorrar.

²⁵ Más información sobre tasas y financiación a cuenta de aumentos fiscales futuros en *Out in the open*, PwC, 2011. www.pwc.co.uk/en_UK/uk/assets/pdf/out-in-the-open.pdf

²⁶ Véase *Stepping stones to growth*, PwC, 2013. <http://www.pwc.co.uk/government-public-sector/stepping-stones/index.jhtml>

La batalla por contar con trabajadores debidamente cualificados será cada vez más importante; una carrera militar de por vida quizá no sea la opción más obvia, pero puede que intercalarla con periodos de empleo en otros ámbitos, incluido el sector privado, resulte una opción interesante.

Erik Lund Isaksen, Secretario General del Ministerio de Defensa de Noruega

Joanna Killian, CEO del Consejo del condado de Essex (Reino Unido), afirma: «Considero que hay motivos más que suficientes para respaldar el crecimiento de sectores capaces de crear puestos de trabajo estables de alta calidad, debidamente retribuidos y que realmente favorezcan el avance de la sociedad».

Adquirir las competencias necesarias es la base fundamental para que las personas encuentren un trabajo y para que las empresas que lo deseen se expandan. Ésta es la percepción mayoritaria en lugares como Singapur. Teo Eng Cheong, CEO de International Enterprise Singapore, afirma: «Asia cuenta con una población relativamente joven y debe poder disfrutar de esta ventaja demográfica: los jóvenes deben tener una formación adecuada y hemos de contar con políticas de desarrollo que nos permitan aprovechar esta coyuntura».

Yeoh Keat Chuan, Director Gerente del Consejo para el Desarrollo Económico de Singapur, afirma: «Si se pregunta si Singapur está preparada para el futuro, debemos plantearnos si estamos desarrollando las capacidades adecuadas. ¿Cómo trabajamos con las universidades y, en general, con los sistemas educativos para generar las habilidades apropiadas? [...] No se trata de cualquier carrera: queremos las carreras adecuadas para garantizar la empleabilidad de nuestros ciudadanos. Por ejemplo, si detectamos una gran oportunidad en el ámbito del análisis avanzado, trabajamos con nuestras universidades para fomentar que ofrezcan la formación adecuada y para que nuestros ciudadanos cuenten con las habilidades y los conocimientos apropiados una vez finalizados sus estudios».

Singapur se encuentra en los primeros puestos en materia educativa en las clasificaciones internacionales. En

países en vías de desarrollo como Namibia, existen puntos de vista similares. «Las administraciones públicas deben velar por que nuestro sistema educativo se oriente hacia el desarrollo empresarial y económico de Namibia. El gobierno debe respaldar al sector empresarial, concretamente impulsando la formación profesional», sostiene Frans Ndoroma, CEO de Telecom Namibia.

De la encuesta de este año también se desprende que los CEOs consideran que el sector público puede desempeñar una función de gran relevancia en la formación de la mano de obra. Las empresas siguen percibiendo que el sistema educativo no satisface sus necesidades a pesar de las medidas de los gobiernos para mejorar la educación y la empleabilidad. El 41% de los CEOs encuestados considera que la formación de la mano de obra debería ser un asunto prioritario para los gobiernos; únicamente el 21% de los CEOs piensa que los gobiernos resultan eficaces en este sentido.

El desempleo juvenil permanece en niveles inaceptablemente elevados en numerosos países. El 16% de los CEOs encuestados opina que sus gobiernos resultan eficaces a la hora de crear puestos de trabajo para los jóvenes. Por otra parte, el envejecimiento de la población a la que se enfrentan numerosos países se traduce en la necesidad de que los trabajadores más mayores actualicen sus competencias. Los CEOs también perciben la regulación como un obstáculo para fomentar el talento: el 52% considera que la regulación dificulta encontrar o atraer a trabajadores cualificados (el 17% opina lo contrario).

Puede que esto también explique por qué multitud de CEOs consideran que contar con una mano de obra debidamente cualificada supone una prioridad conjunta que deben atender

tanto las empresas como el sector público; el 64% de los CEOs encuestados afirma que la capacitación de los trabajadores es una prioridad fundamental para las empresas, si bien los resultados varían por regiones. Por ejemplo, el 84% de los CEOs encuestados de África se centran en desarrollar una mano de obra cualificada, frente al 54% de los CEOs de Europa Central y del Este.

Contar con trabajadores debidamente capacitados es un requisito clave para innovar, crear puestos de trabajo de calidad y lograr un crecimiento sano. Si bien esto supone un reto para los responsables en materia educativa, las organizaciones del sector público también se enfrentan al desafío de atraer y conservar el talento que necesitan.

Muchos de los entrevistados respaldan esta afirmación. Anne Nolan, Directora General del Departamento de Finanzas de Australia Occidental, afirma: «Si bien nuestra prioridad inmediata es hacer menos con menos, puede que el mayor reto sea contar con una mano de obra adecuada para las tareas que nos ocupan. Hemos asistido a la devaluación del personal del sector público y de la ocupación que puede ofrecerles a los trabajadores jóvenes menores de treinta años. Esto lastra las competencias y las capacidades».

Wenche Nistad, CEO del Instituto de Garantías para Créditos a la Exportación de Noruega (GIEK), afirma: «Nos centramos en contar con las personas adecuadas para las tareas apropiadas. Un ámbito importante para crear competencias en nuestros trabajadores nuevos es la “formación práctica”. Pensamos que los trabajadores con más experiencia son un recurso vital para la sociedad, por lo que defendemos el equilibrio entre personas senior y junior».

Al otro lado del Atlántico, Peter Wallace, Secretario del Gobierno de Ontario (Canadá), afirma: «El principal reto al que nos enfrentamos en la actualidad es seleccionar y contratar personal de forma que se potencie al máximo nuestra capacidad en materia de recursos humanos. [...] Esto implica, fundamentalmente, un esfuerzo constante por ser un gobierno honesto que atraiga a los mejores de forma que se integren las competencias disponibles en la base demográfica de Ontario, caracterizada por su modernidad y gran diversidad».

Los avances tecnológicos alivian, pero a la vez agudizan, la crisis de talento, tal y como describimos el pasado año²⁷. La alivian en el sentido de que brindan formas nuevas y más eficientes de encontrar talento -por ejemplo, por medio de plataformas digitales- y de que ayudan a los trabajadores a seguir en activo -puede que, de otro modo, hubieran tenido que abandonar la actividad-.

La tecnología también facilitará que la competencia capte buenos trabajadores y que las personas con mayor talento inicien su actividad de manera autónoma. También elevará el nivel educativo -o modificará el tipo de formación- que se exija para desempeñar numerosos trabajos.

Barry O’Leary, CEO de IDA Ireland, afirma: «Si nos fijamos en uno de los ámbitos de mayor crecimiento y margen de oportunidad -esto es, el área de big data y del análisis avanzado de datos- vemos que este ámbito abarcará prácticamente todos los sectores. Consiste en conocer la agilidad, el dinamismo y el compromiso que podemos obtener del sector público a la hora de invertir en el desarrollo de una mano de obra cualificada».

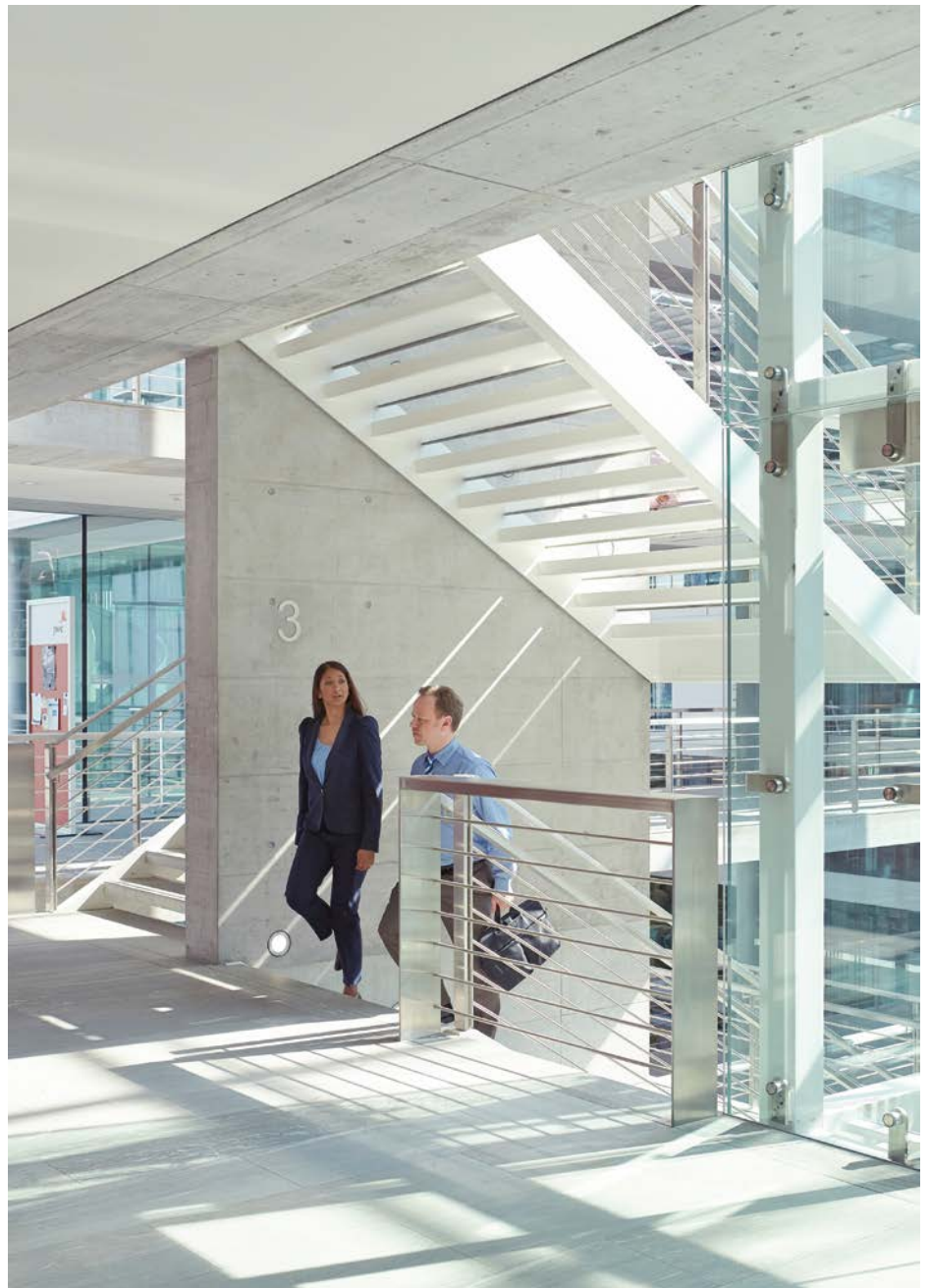
Sentar las bases adecuadas para el correcto desarrollo de competencias en escuelas y en fases educativas

²⁷ *Government and the Global CEO: A new contract between business and the state*, PwC, 2013. http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/publications/assets/pwc-psrc-a-new-contract-between-business-and-the-state.pdf

superiores, conectar a las personas con las oportunidades de empleo y facilitar un paso efectivo del mundo académico al laboral exigen que todas las partes implicadas mejoren su comunicación y el intercambio de información.

David Nuyoma, CEO del Fondo de Pensiones de las Instituciones Públicas de Namibia (GIPF), afirma: «Los líderes

de la comunidad empresarial deben implicarse más en las instituciones de enseñanza superior. [...] Deben hacerlo como docentes y asesores empresariales para compartir sus experiencias. Los líderes empresariales también deben participar en la educación secundaria para estimular a los jóvenes y crear en ellos un pensamiento positivo acerca del mundo que los rodea».



Entablar las relaciones adecuadas²⁸

Adquirir las habilidades adecuadas es un requisito indispensable para materializar los deseos de los ciudadanos sobre empleo y renta; es asimismo una prioridad fundamental para las empresas. Para las que deseen impulsar al máximo el potencial de su mano de obra, existen cinco conclusiones clave que no solamente constituyen responsabilidades para el sector público, sino también para los sectores empresarial, educativo y formativo, así como para las personas mismas:

- Las empresas deben asumir una responsabilidad mayor a la hora de ayudar a los jóvenes a comprender el mercado laboral y las oportunidades que brinda. Dicha responsabilidad no corresponde únicamente a las grandes empresas, sino también a las pymes.
- Las empresas deben percibir la rentabilidad de participar en las escuelas y en niveles formativos superiores (es decir, captando talento en fases tempranas).
- La calidad de la información que se comunica es crucial: los agentes educativos y las empresas deben desarrollar un lenguaje común y cooperar para que sus programas formativos se adapten a la demanda.
- Los agentes educativos (muchos de ellos financiados por el Estado) deben aprovechar la implicación empresarial y potenciar al máximo la oportunidad de que empresas y estudiantes interactúen, así como favorecer el paso del mundo educativo al mercado laboral, velando por que las personas reciban asesoramiento objetivo de calidad sobre sus carreras profesionales.
- Las personas deben contar con capacidad suficiente para tomar decisiones debidamente fundamentadas. El sector público debe mejorar el proceso de orientación, en el que existe un mayor riesgo de falta de información de calidad.

²⁸ *Stepping stones to growth*, PwC, 2013. <http://www.pwc.co.uk/government-public-sector/stepping-stones/index.jhtml>

Recuperemos la confianza a través del compromiso

En nuestro informe del pasado año²⁹, defendíamos un nuevo contrato entre las empresas y el sector público para impulsar un crecimiento sano, así como la necesidad de pasar de la coexistencia a un espíritu de colaboración real si queremos que mejoren sus relaciones. En la encuesta de este año, destacan dos ámbitos en los que debe recuperarse la confianza: tributos y regulación.

Además de la lucha que los CEOs libran contra los efectos que plantea el reequilibrio económico, éstos se sienten realmente preocupados por la falta de confianza en sus empresas. Si bien los CEOs consideran que la mayoría de los *stakeholders* confían en la actualidad en su sector más que hace cinco años, el sector público y los reguladores son la excepción. El 31% de los CEOs encuestados este año afirma que los niveles de confianza de estos últimos se han deteriorado; la cifra aumenta hasta el 48% en el caso de los CEOs de Norteamérica y el 44% de los de Latinoamérica.

Sin embargo, cabe destacar que este fenómeno no es generalizado. Por ejemplo, tan sólo el 20% de los CEOs encuestados de Oriente Medio considera que el nivel de confianza del sector público y de los organismos reguladores ha empeorado, frente al 34% que afirma lo contrario. De manera similar, el 14% de

los CEOs de Asia-Pacífico considera que la confianza ha mejorado.

Cabe destacar también que los CEOs no se centran únicamente en los beneficios de sus empresas: el 76% considera que es importante satisfacer las necesidades de la sociedad y proteger los intereses de las futuras generaciones.

Renovar la confianza entre empresas y el sector público

Es evidente que se debe seguir trabajando para restaurar la confianza entre las empresas, el sector público y los organismos reguladores. Johan Swanepoel, Presidente del Consejo de Bank Windhoek Holdings de Namibia, apunta: «La falta de confianza entre el sector público y las empresas supone un gran desafío; deberíamos ayudarnos más».

Brian Molefe, Director del Grupo de Transnet SOC (Sudáfrica), afirma: «Cabe destacar que lo que mantiene la confianza es la capacidad de hacer lo que la población espera o exige a las instituciones públicas. En ocasiones, esa capacidad brilla por su ausencia, concretamente cuando los gobiernos o las instituciones son incapaces de proporcionar a los ciudadanos lo más básico e importante».

Desde un punto de vista político, Hanna Birna Kristjánsdóttir, Ministra del Interior de Islandia, afirma: «La cuestión más

²⁹ *Government and the Global CEO: A new contract between business and the state*, PwC, 2013. http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/publications/assets/pwc-psrc-a-new-contract-between-business-and-the-state.pdf

importante que garantizará el avance de la sociedad es la confianza mutua. [...] Percibo los efectos de esta falta de confianza y lo importante que resulta cambiar esta tendencia día a día en mi cargo político; estoy convencida de que fortalecer la confianza supondría una gran diferencia para la política y la sociedad. [...] Si pudiera elegir una cosa que poder cambiar, me gustaría que la confianza en la sociedad regresara a niveles más elevados y más beneficiosos».

Bruce McCuaig, CEO de Metrolinx (Canadá), añade: «Hay menos confianza y más cinismo e incertidumbre sobre lo que las estructuras de nuestro sector público pueden ofrecernos realmente. [...] Creo que debemos reflexionar sobre cómo recuperar la confianza de los ciudadanos. ¿Cómo restaurar el contrato social? ¿Cómo lograr un sentido común de lo que deseamos conseguir como sociedad, ya sea a escala nacional o local? ¿Cómo sostenemos esas visiones en el tiempo?».

De hecho, tal y como vuelve a poner de manifiesto la encuesta de este año, los sectores público y privado dependen el uno del otro más que nunca en cuestiones fundamentales como la capacitación y la salud de la mano de obra. Como resultado de ello, el año pasado afirmamos que, para favorecer el compromiso de los sectores público y privado, debían producirse tres cambios en sus relaciones³⁰:

- pasar de “lo público es bueno, lo privado es malo” a una apreciación que aúne lo mejor de ambas esferas;
- pasar de una cooperación forzada a una relación de colaboración mutua;
- pasar de la desconfianza al reconocimiento mutuo de las responsabilidades de ambas partes.

Mantenemos nuestra postura y, como sucede siempre en la mayoría de las relaciones, la diferencia radica en la calidad y el compromiso de los líderes individuales de ambas partes.

Los líderes del sector público pueden contribuir predisponiéndose al diálogo. A continuación, abordamos dos ámbitos de gran importancia para los CEOs encuestados en lo que respecta a la mejora de la confianza: tributos y regulación.

Un enfoque fiscal y normativo propicio

El exceso de regulación y el aumento de la carga fiscal son dos de las cinco principales amenazas a las que se enfrentan los CEOs según la encuesta de este año. Como es natural, es difícil alcanzar un equilibrio para que el sistema impositivo sea justo y equitativo, y para que la regulación satisfaga las necesidades de la sociedad sin imponer cargas demasiado elevadas a las empresas.

Jim Hallion, Director del Departamento del Jefe del Ejecutivo y del Gabinete Ministerial del Gobierno de Australia del Sur, resume la cuestión de la siguiente manera: «Para respaldar al sector privado, motor de crecimiento y de creación de empleo, debemos ofrecer un sistema tributario competitivo, brindar un marco normativo de primer orden, establecer normas asequibles para las empresas y las ONG, definir la regulación con la industria y abordar la regulación desde un enfoque basado en los riesgos».

Robert Watt, Secretario General del Departamento de Reforma y Gasto Públicos de Irlanda, afirma: «Debemos facilitar infraestructuras públicas. Tenemos que contar con una regulación que reduzca al mínimo la carga para el sector privado. Debemos mantener los impuestos en los niveles más bajos posibles y reducir el gasto del sector público y el coste de hacer negocios. Debemos centrarnos en hacer las cosas que se nos dan bien, sin inmiscuirnos en el camino del sector privado. En última instancia, la riqueza y el empleo los genera la actividad de miles de empresas».

El principal obstáculo para la colaboración es la confianza: un concepto más amplio de la licencia social necesaria para llevar a cabo la actividad. Hay organizaciones muy buenas en los sectores privado y social que podrían gozar de mayor autonomía. Además, el concepto de «autonomía adquirida» resulta interesante y debe tenerse en cuenta.

Andrew Tongue, Secretario del Departamento del Jefe del Ejecutivo y del Gabinete Ministerial del Gobierno de Victoria (Australia)

El entendimiento mutuo suele depender de las personas implicadas: si se producen cambios de personal, con frecuencia debe empezarse desde cero. O cuando no hay química, el entendimiento mutuo se pone a prueba. Los factores interpersonales son decisivos, incluso en la actualidad: al fin y al cabo, las personas somos personas.

Peter Heggin, Ministro de Finanzas del cantón de Zug y Presidente de la Conferencia de Gestores de las Finanzas Cantonales de Suiza

³⁰ Extraído de *Government and the Global CEO: A new contract between business and the state*, PwC, 2013. http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/publications/assets/pwc-psrc-a-new-contract-between-business-and-the-state.pdf

La regulación debe concebirse claramente y para el largo plazo. El Estado debería permitir libertad suficiente para que la economía se desarrolle libremente y para que el vigor general de la regulación pueda reducirse. El establecimiento de alianzas coherentes y robustas puede favorecer a ambas partes.

Tanja Gönner, Presidenta del Consejo Directivo de la Sociedad para la Cooperación Internacional (GIZ) de Alemania

Cargas fiscales

Con respecto a los impuestos, el Lloyds of London Risk Index de 2013 también ilustra las preocupaciones de los CEOs por la creciente carga fiscal a la que deben hacer frente; según este indicador, tener que satisfacer impuestos elevados es la principal amenaza para las empresas (ocupaba el puesto decimotercero en 2011).

El 65% de los CEOs encuestados coincide en que el sistema tributario internacional actual no ha evolucionado para encajar el modo en que las multinacionales operan hoy en día; consideran que necesita una reforma.

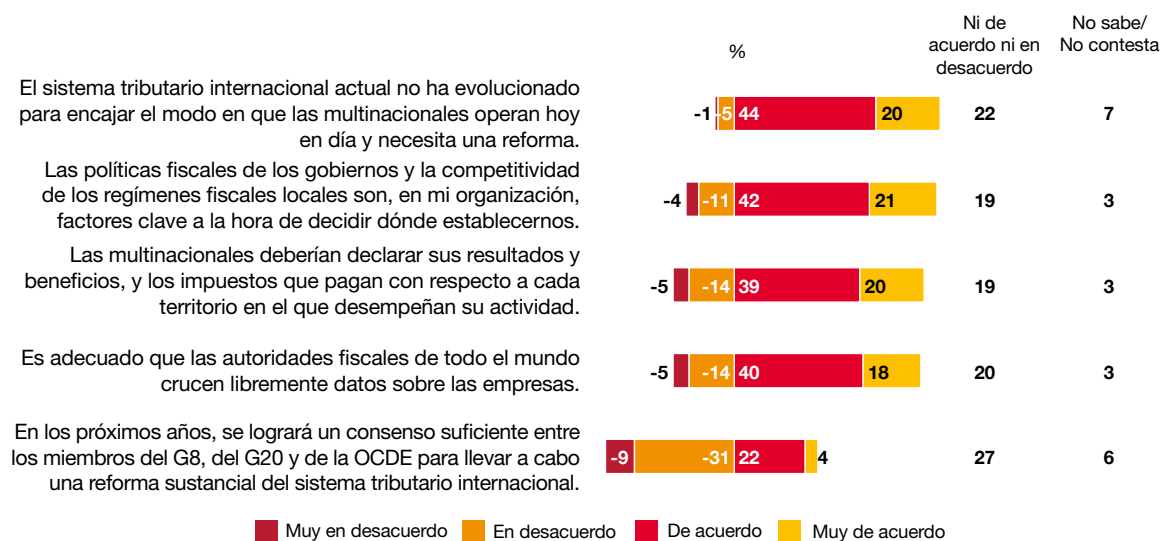
¿A quién corresponde esta tarea? El 50% de los CEOs encuestados considera que crear un sistema tributario más competitivo y eficiente a escala internacional debería ser una prioridad fundamental de las administraciones públicas. Tan sólo el 21% de los CEOs piensa que el sector público está haciendo un buen trabajo en este sentido, frente al 51% que piensa lo contrario. Se trata de un dato especialmente importante, pues el

63% de los CEOs encuestados considera que las políticas fiscales de los gobiernos y la competitividad de los regímenes fiscales locales son factores clave a la hora de decidir dónde establecerse.

Los CEOs de Norteamérica, Europa Occidental, Europa Central y del Este y Latinoamérica se muestran especialmente críticos con las administraciones públicas; más de la mitad de los CEOs encuestados afirma que el sector público no ha sido eficaz. Únicamente el 27% de los CEOs confía en que el consenso en importantes foros internacionales, como el G8, el G20 y la OCDE, pueda enmendar la situación.

¿Qué piensan los CEOs que debería hacerse para crear un régimen fiscal mejor? El 59% de los CEOs encuestados coincide en que las multinacionales deberían declarar sus resultados y beneficios, y los impuestos que pagan con respecto a cada territorio en el que desempeñan su actividad; el 58% afirma que las autoridades fiscales nacionales deberían poder cruzar datos sobre las empresas (véase el **Gráfico 14**).

Gráfico 14. **Lo cambiante de los impuestos**



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Exceso de regulación

La mayoría de los CEOs considera que sus empresas están reguladas en exceso. Esta percepción es mayor en África, donde el 87% de los CEOs encuestados identifica el exceso de regulación como una amenaza para las perspectivas de crecimiento de sus empresas.

Vekuii Rukoro, CEO de Meat Corporation de Namibia, afirma: «El sector público debe elaborar las políticas y asumir la labor reguladora, creando un entorno que propicie la inversión privada. Las funciones deben estar claramente definidas. A menudo, las empresas no comprenden, por ejemplo, de dónde proceden los nuevos reglamentos. Hay regulaciones respaldadas por los ministerios que no han sido analizadas objetivamente».

Tom Alweendo, Director General de la Comisión Nacional de Planificación de Namibia, añade: «Los gobiernos

deberían consultar a las empresas antes de enviar leyes a los parlamentos. Si los gobiernos y las empresas son socios reales, se asesorarán mutuamente. Si los primeros hacen caso omiso de las empresas, falta confianza. Debemos preguntarnos si son socios verdaderos o contrincantes».

El 79% de los CEOs percibe que la regulación aumenta los costes de explotación de sus empresas y dificulta atraer mano de obra debidamente cualificada (52%); el 40% afirma que disuade a las empresas de perseguir oportunidades de mercado y de innovar de manera eficaz. Sin embargo, la comunidad empresarial no sólo tiene opiniones negativas sobre los efectos de la regulación: el 51% de los CEOs encuestados considera que la regulación mejora la calidad de la producción y de los servicios que prestan, especialmente en Asia-Pacífico (59%), Latinoamérica (58%) y Europa Central y del Este (56%).

Facilidad o dificultad para hacer negocios

Tal y como muestran los informes anuales del Banco Mundial sobre la facilidad de hacer negocios en diferentes países, en la última década se han producido algunas mejoras significativas. Actualmente, resulta más sencillo crear y gestionar una empresa en Corea del Sur, Georgia, Hong Kong, Malasia y Singapur que por ejemplo, en Australia, el Reino Unido y la mayor parte de la región escandinava. Diversos países del África subsahariana también han progresado notablemente. Sin embargo, las economías de la OCDE de altos ingresos siguen siendo, con diferencia, las mejores del mundo para hacer negocios.



Gráfico 15. Opiniones de los CEOs sobre las mejoras en la regulación

Velar por que la regulación sea clara y se elabore para el largo plazo



Favorecer una ejecución justa, transparente y coherente de la regulación actual



Reducir el número total de normas



Velar por que los beneficios para la sociedad superen los costes que la regulación impone a las empresas



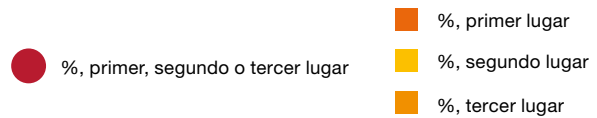
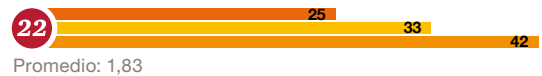
Centrar la regulación en resultados, no en procesos



Trabajar más estrechamente con otros países para homogeneizar la regulación



Definir normas globales, en su caso, para afianzar el éxito, en función de la situación nacional o local



Universo: Todos los encuestados (1.344)
Fuente: XVII Encuesta Mundial de CEOs de PwC

Que la regulación sea clara y se conciba para el largo plazo es el factor más relevante para el 64% de los CEOs en lo que respecta a la mejora del proceso de elaboración de normas por parte de los gobiernos; esta cifra aumenta hasta el 75% en el caso de los CEOs de Europa Central y del Este, Oriente Medio y África. Sin embargo, la prioridad fundamental más frecuente es reducir el número total de normas (véase el Gráfico 15).

Ragnheiður Elín Árnadóttir, Ministra de Industria y Comercio de Islandia, expone su punto de vista: «Es evidente que necesitamos reglas y controles, pero no demasiado complicados: tenemos que contar con un terreno de juego definido y con un árbitro para que todos podamos jugar en un marco conocido. Cuando el sistema se complica demasiado, no se sabe qué reglas seguir y cómo actuar, lo cual lleva al caos. Por ejemplo, una empresa turística que ofrece alojamiento, restaurante y ocio debe solicitar 55 licencias ante siete

organismos públicos para poder iniciar su actividad. Es una locura».

Arif Naqvi, Fundador y Director de The Abraaj Group, afirma: «Estoy convencido de que las administraciones públicas, especialmente de los mercados de mayor crecimiento del mundo, deben ocuparse del gobierno, no de la gestión. [...] Deben olvidarse de gestionar empresas y negocios, centrarse en proporcionar el marco general y dejar que sea el sector privado el que aborde los retos que se le presenten».

Sin embargo, es más sencillo afirmar que la regulación debe reducirse que hacerlo. Debe irse más allá, tal y como afirma Dean Yates, Vicesecretario del Departamento de Transporte, Urbanismo e Infraestructuras Locales de Victoria (Australia): «El sector privado suele defender una menor regulación, si bien tenemos que ir más allá de las afirmaciones paternalistas de carácter general y analizar detalladamente los casos en que esto podría o debería llevarse a cabo. [...] Ello

exige comunicación y compromiso, y que el sector privado reconozca lo fácil o lo difícil que resulta para las administraciones públicas modificar determinados aspectos».

También cabe destacar que los resultados no ocupan los primeros puestos en la lista de prioridades sobre mejoras del proceso normativo para los CEOs de la mayoría de las regiones (puede que con la excepción de los CEOs de Oriente Medio y África), lo cual no coincide necesariamente con los puntos de vista de los responsables de regulación.

El Dr. DeLisle Worrell, Gobernador del Banco Central de Barbados, afirma: «Concentrarse en los resultados es de máxima importancia. Al fin y al cabo, no debemos conformarnos hasta lograr el resultado deseado. Siempre debemos centrarnos en el objetivo último: mejorar la calidad de vida del conjunto de la sociedad».

Sir David Bell, Vicerrector de la Universidad de Reading (Reino Unido), añade: «Creo que las empresas ignoran, por su cuenta y riesgo, la preocupación y la insatisfacción de los ciudadanos. La regulación no es la respuesta ideal, si bien constituye una reacción y una respuesta comprensibles a la falta de confianza en las empresas. En referencia a la regulación, a veces me preocupa la cantidad de quejas que escucho, pues quienes las formulan no se plantean qué habrían hecho de haber estado en el lugar de las administraciones públicas y de haber tenido que tomar una decisión en nombre de los ciudadanos. Es importante destacar que existen regulaciones adecuadas y regulaciones inadecuadas. En algunas ocasiones, considero que las empresas no son lo suficientemente sofisticadas. Estoy convencido de que, desde un punto de vista formal, podría resultar positivo que las empresas dijeran “he aquí una regulación que realmente pensamos que contribuye a la protección de nuestros clientes, que vela por que

desempeñemos nuestra actividad de forma honesta o que resulta positiva para nuestro personal”».

Este punto de vista no solamente lo comparten los CEOs del sector público, sino también algunos de sus homólogos de la esfera privada. Raúl Baltar Estévez, CEO de Banco Exterior (Venezuela), afirma: «Creo que la máxima prioridad de las administraciones públicas, al menos en relación con el sector bancario, debe ser definir un marco normativo adecuado para que las entidades de crédito cumplan sus obligaciones como proveedores de un servicio público -tal y como se les considera en Venezuela-; de esa forma, se les permitirá participar en el desarrollo económico del país».

En la práctica, debe lograrse un equilibrio entre la protección de los consumidores y los trabajadores, sin sobrecargar a las empresas con regulación, en especial en materia de adecuación. Es por este motivo por el que llevamos años defendiendo una regulación más inteligente como un medio para abordar las preocupaciones de las empresas y de los ciudadanos.

Visión de PwC: Regulación más inteligente

Para ayudar a las empresas, y también a los organismos públicos que no dependen directamente de los gobiernos, la regulación debe ser proporcionada, responsable, coherente, transparente y concreta.

Desde nuestro punto de vista, algunos de los principios básicos de una regulación más inteligente son:

- Basada en los resultados: centrarse en los resultados y su impacto y no sólo en el proceso, así como valorar adecuadamente los resultados, sin limitarse a cumplir el expediente.
- Claridad y estabilidad: velar por que la regulación sea clara y no esté supeditada a constantes modificaciones.
- Reciprocidad justa: no basta definir una serie de normas transparentes, sino que deben aplicarse de forma justa y evidente.

Agenda para gobiernos y entidades

Medidas a adoptar

Los líderes del sector público y de las administraciones de todo el mundo se enfrentan al desafío de tener que sopesar la eficiencia y efectividad interna con la necesidad externa de ayudar a la comunidad empresarial a crear la riqueza y los puestos de trabajo que la sociedad necesita para prosperar. Es necesario adoptar medidas radicales para eliminar el exceso de déficit fiscal y allanar el terreno para que las entidades inviertan con las miras puestas en el largo plazo.

Los gobiernos deben adoptar medidas urgentes, en especial en las economías desarrolladas del G20, para abordar los déficit fiscales y regresar a una senda de crecimiento sostenible.

Creemos que los responsables del sector público pueden aportar mucho más a la comunidad empresarial ayudándoles a través de las siguientes actuaciones:

- Comprometiéndose a adoptar un enfoque renovado para lograr el equilibrio fiscal, adoptando las medidas para **prepararse para el futuro**, poniendo en práctica una



administración pública asumible a través del aumento de la productividad y la transformación de sus actividades, aprovechando el máximo las tecnologías digitales para crear hoy los organismos públicos líderes del mañana.

- “Volviendo a sus orígenes” y **reevaluando la razón** de ser de sus organizaciones y desarrollando una visión compartida, centrada en el ciudadano que dinamice a sus organizaciones para aportar un mayor valor.
- Creando y comunicando sus **historias de éxito y crecimiento**, estableciendo los canales a través de los cuales las empresas del sector público puedan trabajar juntos para reducir la incertidumbre que mina la confianza a la hora de invertir y crear empleo.
- Tomando decisiones arriesgadas para abordar las prioridades de la comunidad empresarial - las organizaciones del sector público a todos los niveles tienen un

importante papel que desempeñar a la hora de crear una **plataforma de crecimiento** que se centre en las principales palancas (habilidades, infraestructuras e innovación) al tiempo que aborde también la amenaza del exceso de regulación.

- Colaborando con arreglo a un verdadero espíritu de asociación y de alianza estratégica con las entidades, los ciudadanos, el mundo académico y las ONGs para **restablecer la confianza** y motivarnos a conseguir un buen crecimiento.

A medida que la comunidad internacional trata de pasar página y dejar atrás la crisis financiera, somos optimistas y pensamos que juntos podemos marcar la diferencia y dotar a la sociedad del futuro que se merece. Para ello, se necesita un sistema de capacidades y habilidades motivado por la demanda, unas infraestructuras que aporten valor y un ecosistema autosostenible basado en la innovación, todo ello sobre la base del buen crecimiento como propósito y misión principal de nuestros organismos públicos.



Anexo: Miembros de administraciones públicas entrevistados



Gill Callister
Secretary
Victoria Department of Human Services
Australia



Jim Hallion
Chief Executive
South Australia Department of the Premier and Cabinet
Australia



Anne Nolan
Director General
Western Australia Department of Finance
Australia



Karl O'Callaghan
Police Commissioner
Western Australia Department of Police
Australia



Andrew Tongue
Secretary
Victoria Department of Premier and Cabinet
Australia



Dean Yates
Deputy Secretary
Victoria Department of Transport, Planning and Local Infrastructure
Australia



Dr DeLisle Worrell
Governor of the Central Bank of Barbados
Barbados



Dr Fernando Haddad
Mayor of the City of São Paulo
State of São Paulo
Brasil



Liseanne Forand
President and CEO of Shared Services Canada (SSC)
Canadá



Bruce McCuaig
CEO
Metrolinx
Canadá



Tiff Macklem
Senior Deputy Governor,
Bank of Canada
Canadá



Peter Wallace
Secretary of the Cabinet
Government of Ontario
Canadá



Marian Piecha
CEO
CzechInvest
República Checa



Tanja Gönner
Chair of the Management Board
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
Alemania



Stephan Toscani, MdL
Finance Minister
Ministry of Finance and Europe
Federal State of Saarland
Alemania



Ragnheiður Elín Árnadóttir
Minister of Industry and Commerce
Islandia



Hanna Birna Kristjánsdóttir
Minister of the Interior
Islandia



Rajesh Aggarwal (I.A.S.)
Secretary
Department of Information Technology
Government of Maharashtra
India



Debashree Mukherjee
Former CEO
Delhi Jal Board
Government of Delhi
India



J. Satyanarayana
Secretary
Department of Electronics and Information Technology (DeitY)
Ministry of Communication and Information Technology
Government of India
India



Barry O'Leary
CEO
IDA Ireland
Irlanda



Robert Watt
Secretary General of the Department of Public
Expenditure and Reform
Irlanda



Datuk Ismail Ibrahim
Chief Executive
IRDA
Malasia



Dato' Jebasingam Issace John
CEO
ECERDC
Malasia



Tom Alweendo
Director General
National Planning Commission
Namibia



Frans Ndoroma
CEO
Telecom Namibia Ltd
Namibia



David Nuyoma
CEO
Government Institutions Pensions Fund (GIPF)
Namibia



Adv. Vekuii Rukoro
CEO
Meat Corporation Ltd
Namibia



Johan Swanepoel
Chairman of the Board of Bank Windhoek
Holdings Ltd
Namibia



Erik Lund Isaksen
Secretary General
Ministry of Defence
Noruega



Gunn Ovesen
Former CEO
Innovation Norway
Noruega



Wenche Nistad
CEO
Norwegian Guarantee Institute for
Export Credits (GIEK)
Noruega



Svetlana Ganeyeva
CEO
Moscow City Investment Agency
Rusia



Teo Eng Cheong
Chief Executive Officer
International Enterprise Singapore
Singapur



Yeoh Keat Chuan
Managing Director
Singapore Economic Development Board
Singapur



Trevor Fowler
City Manager of the City of Johannesburg
Sudáfrica



Jordi Baiget
Secretario de Gobierno
Gobierno de Catalunya
España



Fernando Bayón Mariné
General Director
EOI (Industrial Organisation School)
España



Gunnar Larsson
CEO
The Swedish Consumer Agency
Suecia



Peter Hegglin
Finance Minister of the canton of Zug and
President of the Conference of Cantonal Finance
Directors
Suiza



Sir David Bell KCB
Vice-Chancellor
Reading University
Reino Unido



Mike Farrar
Former CEO
NHS Confederation
Reino Unido



Sir Bob Kerlake
Head of the Civil Service and Permanent
Secretary, Department for Communities
& Local Government
Reino Unido



Joanna Killian
CEO
Essex County Council
Reino Unido



Norman Dong
Deputy Controller
Office Management and Budget, Executive Office
of the US President
US

Personas de contacto

PwC - Gobierno y Servicios Públicos

Benson Okundi

Africa Central

benson.okundi@ke.pwc.com
+254 20 2855000

Norberto Montero

Argentina

norberto.montero@ar.pwc.com
+54 11 4850 4605

Tony Peake

Australia

tony.peake@au.pwc.com
+61 (3) 8603 6248

Miklós Revay

Austria

miklos.revay@at.pwc.com
+43 1 501 88 2920

Oliver Jordan

Barbados

oliver.jordan@bb.pwc.com
+1 246 626 6704

Serge Loumaye

Bélgica

serge.loumaye@be.pwc.com
+32 2 7109791

Ricardo Ribas

Brasil

richard.ribas@br.pwc.com
+5521 3232 6279

Daniel Moncada

Bolivia

daniel.moncada@bo.pwc.com
+591 2 7506 37

Albena Markova

Bulgaria

albena.markova@bg.pwc.com
+359 2 93 55 294

John Moore

Canadá

john.moore@ca.pwc.com
+1 (613) 794-1808

Todd Bradshaw

Europa Central y del Este/ Eslovaquia

todd.bradshaw@sk.pwc.com
+421 2 5935 0600

Jiri Moser

República Checa

jiri.moser@cz.pwc.com
+420251152048

Frank Lyn

China

frank.lyn@cn.pwc.com
+86 (10) 6533 2388

Rodrigo Bucarey

Chile

rodrigo.bucarey@cl.pwc.com

Dorian Echeverry

Colombia

dorian.echeverry@co.pwc.com
+574 2662933 (Ext.)134

Tassos Procopiou

Chipre

tassos.procopiou@cy.pwc.com
+357 22 555 750

Christian Klibo

Dinamarca

christian.klibo@dk.pwc.com
+45 89 32 55 14

Tarek Mansour

Egipto

tarek.mansour@eg.pwc.com

Carlos Loaiza

Ecuador

carlos.loaiza@ec.pwc.com
+593 4 2281-555 715

Teet Tender

Estonia

teet.tender@ee.pwc.com
+372 6141 892

Marko Korhikoski

Finlandia

marko.korhikoski@fi.pwc.com
+358 (0) 9 2280 1220

Jean-Louis Rouvet

Francia

jean-louis.rouvet@fr.pwc.com
+33 1 56 57 8578

Alfred Höhn

Alemania

alfred.hoehn@de.pwc.com
+49 30 2636 1270

Felix Addo

Ghana

felix.addo@gh.pwc.com

Kyriakos Andreou

Grecia

kyriakos.andreou@gr.pwc.com
+30 210 6874680

Marcello De Guisa

Hong Kong

marcello.de.guisa@hk.pwc.com
+852 2289 1922

Laszlo Deak

Hungría

laszlo.deak@hu.pwc.com
+36 1 461-9590

Ragnar Ingibergsson

Islandia

ragnar.ingibergsson@is.pwc.com
+354 5505236

Neel Ratan

India

neel.ratan@in.pwc.com
+ 91 124 4620540

Paul Tuite

Irlanda

paul.tuite@ie.pwc.com
+353 (0) 1 7926502

Edouard Messou

Costa de Marfil, África francófona

edouard.messou@ci.pwc.com
+33 1 5657 6870

Noam Hadar

Israel

noam.hadar@il.pwc.com
+972 (0) 3 795 4 725

Giovanni Mariani

Italia

giovanni.mariani@it.pwc.com
+39 (06) 570833120

Adrian Tait

Jamaica

adrian.tait@jm.pwc.com
+1 876 932 8429

Yasuo Okada

Japón

yasuo.o.okada@jp.pwc.com
+81 3 3546 9195

Alper Akdeniz

Kazajstán/Eurasia

alper.akdeniz@kz.pwc.com
+7 (727) 330-3200

Kweon-Hoon Lee

Corea

kweon-hoon.lee@kr.pwc.com
+82 (0) 2-709-0620

Philippe Pierre

Luxemburgo

philippe.pierre@lu.pwc.com
+352 (0) 494848 4313

Mohd Anwar Yahya

Malasia/SEAPEN

mohd.anwar.yahya@my.pwc.com
+603 2173 1188

Michel Ganado

Malta

michel.ganado@mt.pwc.com
+356 2124 7000

Rajeev Basgeet

Mauricio

rajeev.basgeet@mu.pwc.com
+230 404 5148

Germán Ganado

México

german.ganado@mx.pwc.com
+52 (0) 55 5263-6000 Ext. 5888

Christina Swart-Opperman

Namibia

christina.swart-opperman@na.pwc.com
+264 61 284 1063

Robbert-Jan Poerstamper

Países Bajos

robbert-jan.poerstamper@nl.pwc.com
+31 (0) 887926314

Craig Rice

Nueva Zelanda

craig.rice@nz.pwc.com
+64 9 355 8641

Ken Igbokwe

Nigeria, África central

ken.igbokwe@ng.pwc.com

Roger Mortensen

Noruega

roger.mortensen@no.pwc.com
+47 95 26 06 99

Ruben Taboada

Paraguay

ruben.taboada@py.pwc.com
+595 21 445 003

Gene Alfred Morales

Filipinas

gene.alfred.morales@ph.pwc.com
+63 (2) 8452728

Irena Pichola

Polonia

irena.pichola@pl.pwc.com
+48 22 523 4587

Jaime Esteves

Portugal

jaime.esteves@pt.pwc.com
+(351) 225 433 212

Ekaterina Shapochka

Rusia

ekaterina.shapochka@ru.pwc.com
+7 495 2325750

Yee Chen Fah

Singapur

chen.fah.yee@sg.pwc.com
+65 6236 3008

Stanley Subramoney

Sudáfrica

stanley.subramoney@za.pwc.com
+27 11 797 4380

Cayetano Soler Morella

España

cayetano.soler.morella@es.pwc.com
+34 915 684 133

Jan Stuesson

Suecia

jan.stuesson@se.pwc.com
+46 10 212 99 39

Mathias Bopp

Suiza

mathias.bopp@ch.pwc.com
+41 (0) 58 792 4434

Zoe Chou

Taiwán

zoe.chou@tw.pwc.com
+886 2 27 296666 26683

Graciela Ricci

Uruguay

graciela.ricci@uy.pwc.com

Rami Nazer

EAU, Oriente Medio

rami.nazer@ae.pwc.com
+971 (0) 2 694 6800 (2805)

Paul Cleal

Reino Unido

paul.cleal@uk.pwc.com
+44 (0) 20 7804 5603

Bryan Disher

Ucrania

bryan.disher@ua.pwc.com
+38 044 490 6779

Daniel Garcia

Uruguay

garcia.daniel@uy.pwc.com

Scott McIntyre

Estados Unidos

scott.mcintyre@us.pwc.com
+1 703 918 1352

Global Relationship Partners

Kameswara Rao

Asian Development Bank

kameswara.rao@in.pwc.com
+914066246688

Ine Lejeune

instituciones de la Unión Europea

ine.lejeune@be.pwc.com
+32 9 2688300

Mike Karp

EBRD

mike.karp@uk.pwc.com
+44 (0) 20 780 46748

Thomas Modly

OTAN

thomas.modly@us.pwc.com
+1 703 918 1620

Joseph Rizzo

Sistema de Naciones Unidas

joseph.rizzo@us.pwc.com
+1 516 317 5552

Dennis Chesley

Banco Mundial

dennis.l.chesley@us.pwc.com
+1 (703) 918 6154

Gill Sivyier

Agencias de Desarrollo

gill.c.sivyier@ch.pwc.com
+41 (0) 58 792 9674
44

Agradecimientos

Equipo editorial

Jan Sturesson

Partner, Global Government and Public Services Leader

Scott McIntyre

Partner, Global Government and Public Services Co-Leader

Paul Cleal

Chair, PwC's Public Sector Research Centre Editorial Board

Nick C Jones

Director, PwC's Public Sector Research Centre

Thomas Lenné

Interview Project Manager, Germany

Laura Felfeli-Stumpe

Interview Project Support, Germany

Otras aportaciones

Richard Abadie

Global leader, Capital Projects and Infrastructure

Jenni Chance y Lee Ann

Ritzman

Capital Projects and Infrastructure

Egon de Haas, Linus Owman

y Matt Liberty

Global Government

Suzanne Snowden, Angela

Lang y Poh-Khim Cheah

Global CEO Survey Team

Nicola Farr

Research2Insight (r2i)

Informe del Centro de Innovación del Sector Público de PwC e IE Business School

El Centro de Innovación del Sector Público es una iniciativa conjunta de la Fundación de PwC y de la Fundación IE cuyo objetivo es promover la generación de conocimiento para transformar las administraciones públicas.

Mediante la puesta en marcha de estudios, proyectos de investigación, foros y programas formativos, el Centro de Innovación aporta nuevas ideas al debate sobre la modernización de las instituciones con el fin de contribuir a su mejora.