



## El Futuro del Gobierno en el S XXI Parte I

Política Internacional, 14/02/2018



Los gobiernos de todo el mundo operan en un mundo hiperconectado caracterizado por una volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad crecientes.

Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas, la colaboración con partes interesadas asertivas y bien educadas, y la prospectiva accesible y los métodos de análisis de datos brindan oportunidades ilimitadas para brindar un buen gobierno en el siglo XXI. En este contexto, lograr un buen gobierno exige un cambio fundamental en la relación gobierno-ciudadano. Los líderes del sector público de todo el mundo tendrán que trabajar cada vez más con los usuarios finales para diseñar y ofrecer servicios significativos. Tendrán que ofrecer una buena relación calidad-precio y mostrar a un conjunto diverso de partes interesadas cómo el gobierno agrega valor a la sociedad.

### Nuevos modelos de gestión

La colaboración, la co-creación y la coproducción se han convertido en elementos permanentes de las operaciones del gobierno y la prestación de servicios.

Los nuevos requisitos de transparencia y las presiones de innovación están transformando rápidamente la forma en que los gobiernos trabajan internamente y con los ciudadanos. Mejor, una gobernanza más integrada comienza desde los pasos básicos y una revisión de los sistemas tradicionales del estado, incluidos los presupuestos, la gestión de los recursos humanos, la auditoría y la evaluación. En el siglo XXI, los gobiernos deberán prestar cada vez mayor atención a las contribuciones de la sociedad civil, el sector privado, así como movimientos nuevos, rápidamente formados y poco vinculados, que pueden ser de

pequeña escala pero de enorme impacto.

El tercer sector (organizaciones o asociaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, incluidas organizaciones benéficas, grupos comunitarios y voluntarios, cooperativas) se está convirtiendo en un actor comprometido en algunos países, incluso si la responsabilidad y el compartir riesgos siguen siendo cuestiones críticas.

Las voces más fuertes de los ciudadanos proporcionan un incentivo para que el gobierno examine sus procesos internos. La Open Government Partnership, lanzada en 2011 entre actores del sector público y del sector sin fines de lucro, ahora incluye 70 países.

Es un medio por el cual las buenas prácticas en el fortalecimiento de la gobernanza pueden compartirse entre países, con importantes implicaciones para el funcionamiento de los gobiernos y las relaciones con las empresas y los ciudadanos.

A partir de ahora, los socios han hecho más de 2,000 compromisos concretos para aumentar la transparencia gubernamental a través de guías de gobierno abierto, aprendizaje entre iguales, seminarios web, y la Ciudad de Montreal publicó recientemente todos sus datos relacionados con adjudicaciones de contratos municipales como un ejemplo concreto.

Al mismo tiempo, la entrega de servicios del gobierno ya no es responsabilidad exclusiva de los gobiernos. Los actores no gubernamentales como el sector privado, la sociedad civil y los grupos sociales son cada vez más prominentes en las políticas locales y en la toma de decisiones.

Con este compromiso de múltiples partes interesadas y las finanzas públicas tensas, los gobiernos necesitarán adoptar enfoques novedosos para la prestación de servicios mediante el desarrollo o la adquisición externa de las habilidades necesarias para brindar servicios de manera efectiva a sus ciudadanos.

Ejemplos de todo el mundo ilustran cómo la colaboración trisectorial actualmente toma forma. En Australia, por ejemplo, corporaciones, instituciones educativas y gobiernos locales se unieron para crear un nuevo plan de estudios para rescatar a los trabajadores locales para que puedan seguir siendo empleados en una gran compañía de aviación que estaba contemplando abandonar la región.

En Escocia, los residentes locales del área de Lochside participaron en varios planes de redesarrollo comunitario que fueron apoyados por el gobierno local en lugar de ser iniciados por ellos: en dichos modelos de gobernabilidad, los ciudadanos toman la iniciativa para determinar sus propios objetivos de política y entrega.

La prestación de servicios públicos del siglo XXI será co-creada y coproducida en redes intersectoriales de actores públicos, semipúblicos, privados y cívicos.

El gobierno ya no es el único actor, sino simplemente uno entre muchos proveedores de servicios y resultados públicos. Debido a esto, los líderes públicos deberán dominar las habilidades de redes y colaboración, así como la capacidad de administrar contratos complejos de alto riesgo y en parte impredecibles con los diversos tipos de actores involucrados.

Décadas de experiencia con redes y asociaciones público-privadas de varias naturalezas sugieren que los líderes públicos son más propensos a enfrentar problemas clásicos de agente principal junto con disputas sobre objetivos y resultados.

Obviamente, la confianza es un factor tan intangible como difícil de gestionar. Al mismo tiempo, abordar la gestión compleja y difícil de resolver y los problemas de política de manera colaborativa parece ser la única forma viable de avanzar.

Experimentos novedosos con estructuras de rendición de cuentas compartidas y sistemas de evaluación colectiva del desempeño -en los que se comparten los riesgos, la culpa, el crédito, el éxito y las recompensas que implican- demuestran que

es posible recompensar verdaderamente el trabajo en equipo y superar los regímenes individualistas tradicionales de rendición de cuentas y rendimiento.

## **Ultraurbanización**

La rápida urbanización y el surgimiento de megaciudades están forzando un pivote de crecimiento e innovación de gobernanza desde lo nacional a lo local

Las megaciudades emergentes se expanden rápidamente y se expanden hacia centros autónomos de actividad económica y gobernabilidad, con el 80% de la urbanización proyectada entre ahora y 2030 en África y Asia, según las Perspectivas de Urbanización Mundial 2014 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

El informe Future State 2030 de KPMG, publicado en 2014, proyectó que en 2030, el 60% de la población mundial vivirá en ciudades, en comparación con el 50% actual.

Al mismo tiempo, según el mismo informe, es probable que la población mundial mayor de 65 años se duplique y crezca a mil millones en el mismo período, con consecuencias obvias para el desarrollo económico y la disparidad entre las áreas rurales y urbanas. La interconexión económica y la tecnología habilitadora actúan como aceleradores aquí. Ya solo 600 ciudades albergan alrededor del 20% de la población mundial y generan el 50% del PIB mundial.

Además, el número de las llamadas megaciudades con poblaciones de más de 10 millones se duplicará a alrededor de 40 en 2030, según el Instituto Global de McKinsey.

Las ciudades secundarias con menos recursos y menos desarrolladas también están emergiendo. De hecho, en las próximas décadas, gran parte del desarrollo económico en los países en desarrollo ocurrirá allí.

China, por ejemplo, ya cuenta con 135 ciudades con poblaciones entre 1 y 10 millones, según cifras presentadas por la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Jefe de Desarrollo Urbano Sostenible del Pacífico, Donovan Storey, en la Cumbre Mundial de Ciudades de 2014.

Cada vez más Los alcaldes y los administradores municipales de estas ciudades impulsan las agendas de políticas y gestión, a menudo en competencia con los gobiernos nacionales y en desacuerdo con ellos. Algunos observadores sugieren que la innovación de políticas y la experimentación, y el liderazgo creativo y la colaboración que requieren, a menudo ahora tienen lugar a nivel de la ciudad.

Un ejemplo reciente de tal colaboración global a nivel local es el Parlamento Global de Alcaldes, establecido en septiembre de 2016.

Al igual que la mayoría de los otros asuntos clave que afectan el futuro del gobierno, la ultraurbanización crea tantos riesgos y amenazas como oportunidades.

A medida que las ciudades atraen cada vez más a las poblaciones y al crecimiento económico, pero los gobiernos centrales continúan administrando y distribuyendo la mayoría de los presupuestos gubernamentales, los líderes del sector público tendrán que negociar y negociar entre varios niveles y jurisdicciones.

Además, deberán maximizar las tecnologías tales como automóviles sin conductor, vehículos eléctricos, redes eléctricas

adaptables, robótica y diseños de viviendas nuevas para crear ciudades realmente inteligentes que se convertirán en semilleros de la actividad económica y crearán nuevas formas de cohesión socioeconómica a través de espacios de vida compartidos.

## **Megainterrupciones**

La combinación de eventos de baja probabilidad y megatendencias hace que los gobiernos reconsideren su preparación

Grandes y disruptivos mega eventos como el 11-S, el tsunami del Océano Índico en 2004, la crisis financiera mundial o el desastre nuclear de Fukushima en 2011 y sus secuelas ilustran poderosamente cómo los eventos con varias causas y consecuencias interrelacionadas no solo pueden abrumar la capacidad del gobierno, sino también causar una cantidad de acciones inesperadas, tal vez incluso relacionadas ilógicamente, por parte de otros actores.

Incluso cuando los gobiernos tienen planes de contingencia para eventos, tendencias y factores que pueden preverse o prevenirse, tales eventos pueden resultar difíciles de gestionar cuando suceden realmente. Además, pueden catalizar otros eventos que son mucho menos previsible y predecibles, y casi imposibles de planear.

Por ejemplo, un evento meteorológico extremo puede causar una escasez de energía masiva y la interrupción del suministro de energía de un país o incluso de la región, lo que a su vez podría desencadenar una crisis económica, financiera o política regional. Es probable que tanto la frecuencia como la incidencia de tales interrupciones interrelacionadas aumenten en las próximas décadas.

A pesar de que muchos ven megainterrupciones como una vez en la vida, parece haber un creciente reconocimiento de que vivimos en una era en la que la complejidad y la turbulencia continuas son el estado normal de las cosas más que la excepción.

Para etiquetar esta nueva normalidad, muchos usan el acrónimo VUCA para indicar que la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad están caracterizando cada vez más los entornos operativos.

Claramente, en una era en la que los eventos están moldeados por choques impredecibles e interrelacionados, necesitamos un enfoque fundamentalmente diferente de los sistemas de gestión pública.

El enfoque tradicional tiende a modelar los entornos operativos de una manera reduccionista que supone que podemos mapear las variables relevantes, así como sus efectos de interacción. Sin embargo, cuando los microtredes (urbanizaciones, cambios climáticos o envejecimiento, por ejemplo) modelan los eventos del mañana, los gestores públicos deben identificar las capacidades del siglo XXI necesarias para responder a esas tendencias.

Los megaeventos perturbadores muestran cómo las tendencias a largo plazo y las discontinuidades graduales, por un lado, y los shocks, interrupciones y discontinuidades abruptas, por otro lado, se interrelacionan de maneras inesperadas.

Lo que está claro es que requieren la inculcación de una mentalidad anticipatoria en los líderes públicos. Los cambios graduales versus los disruptivos requieren en parte atributos y capacidades diferentes: planificación, previsión y construcción de escenarios versus creación de resiliencia (como el almacenamiento de recursos y la construcción de depósitos), la agilidad y la experimentación.

14 Febrero 2018 Dubai, United Arab Emirates World Government Summit.