

# DEMOS

**Pensando en el futuro**  
(y cómo hacerlo...)

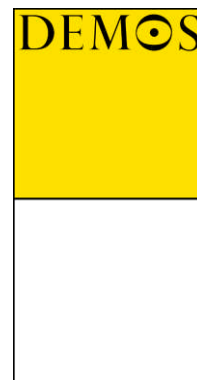
**Borrador v3**

Charlie Edwards

0207 367 6321

*'Todos aceptamos la realidad tal como nos la presentan,'* el director de The Truman Show

*'Jamás la humanidad ha combinado tanto poder con tanto desorden, tanta ansiedad con tantos juguetes, tantos conocimientos con tanta incertidumbre.'*  
Paul Valéry, 'Historical Fact' (1932)



## 1 La forma del mundo de hoy

Es bien difícil que los sindicalistas se olviden del rápido paso de los cambios que se producen en el mundo a su alrededor: los trabajadores del sector público de todo el mundo están a la vanguardia de la lucha de sus países por adaptarse a las exigencias del mundo globalizado. A consecuencia de la ola de neoliberalismo económico que azotó el mundo en las décadas de 1980 y 1990, muchos gobiernos desmantelaron sus Estados de bienestar tradicionales. Sin embargo, los cambios que acarrió la privatización y la nueva administración pública no ofrecieron una respuesta coherente a los problemas que enfrentaban muchos gobiernos.

En este nuevo siglo, el desafío que enfrentan los gobiernos de todo el mundo es el de comprobar nuevamente que pueden tener relevancia para resolver los problemas de sus ciudadanos. Sin embargo, esto significa algo diferente, según el país de que se trate. Para el mundo en desarrollo, el desafío es rediseñar el Estado para poder responder a las exigencias de una economía postindustrial: responder a las exigencias y necesidades colectivas de trabajadores con conocimientos cada vez más individualizados y que quieren servicios de alta calidad. En el mundo desarrollado, el presente desafío es proveer lo fundamental para alcanzar una vida decente y los factores que impulsan el crecimiento económico, o gestionar altos niveles de crecimiento de modo incluyente y socialmente justo.

Estos desafíos surgen en un mundo que se presenta cada vez más interconectado e impredecible. Todos los años, en cada década, nos sorprenden trastornos sociales, políticos o tecnológicos que aparecen inesperadamente<sup>i</sup>. A medida que se van eliminando las barreras comerciales, el mundo se hace más competitivo para todos: recientemente, el escritor Thomas Friedman recomendó a los ciudadanos de países del occidente aceptar el hecho de que los mercados emergentes como la India y la China constituirían una grave amenaza para sus economías. Se presentan enormes oportunidades para colaboración internacional y ventajas económicas mutuas, pero también existe el peligro de que la globalización deje atrás a demasiadas personas.

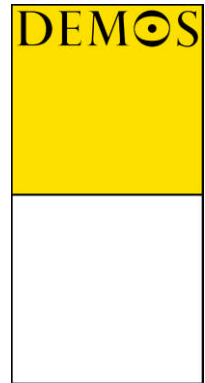
Phillip Bobbit plantea que un resultado clave de la globalización es el paso de las políticas de bienestar social a 'Estados mercado', donde la retórica gubernamental de compromiso con la promoción de la igualdad se reemplaza con la promesa de ayudar a las personas para que aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado mundial.

Al mismo tiempo, debido a nuestra interconexión a nivel internacional, se hace más difícil para los gobiernos pronosticar e intervenir ante los problemas sociales y económicos. Hoy en día, los huracanes de la costa occidental de América hacen subir el precio de la gasolina en el Reino Unido, la mala administración corporativa en el Japón hace bajar el precio de las acciones en París, y el cambio climático causado por los países europeos repercute con terribles sequías en la cuenca amazónica. Las causas y los efectos ya no están próximos en tiempo y espacio. El escritor neozelandés Rod Oram destacó esta nueva interconexión, calificando los ataques a Nueva York del 9/11 como "día de la interdependencia".

Los funcionarios públicos realizan una función única en este proceso de cambios radicales a nivel mundial. Son los encargados de administrar los cambios, ayudando a la población a sobrevivir y a adaptarse exitosamente a un mundo cambiante. Sin embargo, también son ciudadanos ellos mismos, y tienen sus propios objetivos para su país, y sus propias aspiraciones a una vida mejor.

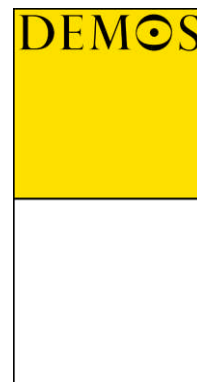
Como sus representantes, los sindicatos tienen un legítimo interés en conformar la dirección futura de sus países de manera socialmente justa. Sin embargo, no es fácil conformar el futuro. Para construirlo, tenemos primeramente que entenderlo, y para esto hay que aprender a comprenderlo y vivir con su incertidumbre. Hay tres obstáculos clave que impiden hacer esto:

1. Aferrarse al pasado: en términos de lograr los resultados deseados, parece poco recomendable simplemente volver a una época de oro imaginaria de provisión con un Estado de bienestar: los gobiernos tienen que cambiar para responder a los desafíos de un mundo cambiado. Lo que se quiere saber es ¿cómo lo pueden hacer?
2. Aceptar sin cuestionar la política oficial: frente simplemente a la incertidumbre del futuro, es demasiado fácil recurrir a una dependencia de documentos sobre estrategias políticas y la visión de otras personas, sin embargo estos elementos rara vez dan orientación fiable
3. Derrotismo: frente a la incertidumbre del futuro, mucha gente simplemente abandona toda intención de poder influir en ello, y deciden dejar que las cosas pasen como sea.



La verdad es que podemos responder efectivamente a los desafíos que presenta el futuro, tanto como individuos como a través de organizaciones representativas como son los sindicatos. Sin embargo, para hacerlo hay que tener un nuevo modo de pensar.

En este documento, presentamos un planteamiento sencillo pero convincente para el uso de planificación de escenarios. Demos ha aplicado este acercamiento con una gran variedad de organizaciones, desde policías de rango superior y profesores en el Reino Unido, hasta sindicalistas de Nueva Zelanda.



## 2 Por qué es útil para las organizaciones pensar en el futuro

*"El futuro ya llegó. Lo único que está repartido en forma poco uniforme."*<sup>ii</sup> William Gibson

Desde la Biblia a Marx, la gente siempre ha querido pronosticar el futuro, pero sus intentos suelen tener escaso éxito. Debido al gran número de factores que contribuyen para conformar el futuro, y la complejidad de su interacción, es imposible pronosticar. Con solamente un avance tecnológico que pueda desorganizar las cosas, una guerra imprevista, o una catástrofe natural, se hacen inútiles aún los mejores planes, meticulosamente preparados.

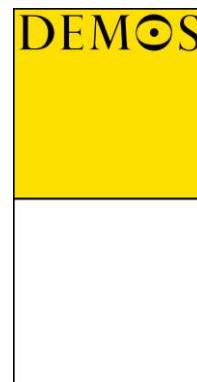
Por lo tanto, el propósito de la planificación de escenarios no es decirnos lo que va a pasar en 15 años, sino ayudarnos a vivir con la inherente incertidumbre del futuro. La planificación de escenarios funciona sobre la base de que muchas de las tendencias que impulsarán el futuro ya se ven en la actualidad: sabemos, que la población envejecida del mundo industrializado podría incidir de un modo significativo en los padrones de inmigración. Al identificar las tendencias de conocida importancia, y haciendo diferentes combinaciones de las mismas, podemos relatar situaciones efectivas que pueden surgir a futuro, y planificar para responder ante la incertidumbre del mismo.

Cuando Demos organiza programas de planificación de escenarios, hacemos una evaluación rigurosa de las tendencias actuales y organizamos talleres interactivos para elaborar una reducida cantidad de cuadros diferentes del futuro. Este proceso suele producir de 3 a 6 proyecciones posibles de cómo podrá ser el mundo en un máximo de 15 años.

Estos escenarios son de utilidad porque permiten a las organizaciones elaborar estrategias que puedan funcionar en todo futuro que se pueda imaginar: responden a una pregunta clave, no "cómo será el mundo", sino "cómo podemos prepararnos para todos los futuros probables". Una

vez que se han finalizado, estos escenarios cumplen con dos propósitos principales. El primero es de protección: anticipar y comprender los riesgos. El segundo es empresarial: descubrir opciones estratégicas que antes se desconocían.<sup>iii</sup>

Como bien plantea el tecnólogo Stewart Brand: “Lo que hace la planificación de escenarios no es garantizar que Ud. siempre acertará al hablar del futuro, sino algo mejor: que casi nunca se equivocará al respecto.”



### 3 Seis pasos hacia el futuro

Se puede separar el proceso de planificación de escenarios en varias etapas diferentes. Suele empezar con un problema que hay que resolver, o una decisión que hay que tomar. Para que un programa de planificación de escenarios tenga buenos resultados, es necesario aclarar primero exactamente cuál es el asunto o problema que hay que resolver. En el caso del trabajo de Demos en Nueva Zelanda, la PSA quería entender cómo podrían ser los servicios públicos en 2020, para permitirle elaborar una política y estrategia de presión para influir al gobierno neozelandés.

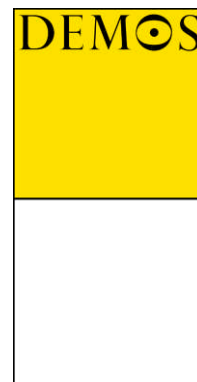
Los escenarios funcionan solamente cuando son convincentes y constituyen un desafío. Primero, hay que elaborar los escenarios conjuntamente con las personas que los van a usar: si el objetivo es ayudar a un sindicato para que planifique para el futuro, los sindicalistas tendrán que participar en el proceso.

Sin embargo, si el proceso involucrara solamente a los sindicalistas, se corre el peligro de ‘pensar en grupo’ – es posible que todos tengan un mismo punto de vista. Entonces, es importante también tener el aporte de especialistas externos y otros que puedan contribuir con nuevas ideas y cuestionar las suposiciones que Uds. tengan actualmente.

#### Primera etapa: comprender los datos correspondientes

El primer paso es pensar en todas las tendencias que puedan afectar la decisión que debe tomar sobre el futuro. Por ejemplo, en Nueva Zelanda sabíamos que serían importantes factores como el suministro de energía, actitudes del público hacia el sector público, y la combinación demográfica y étnica de la población. Una manera rápida de identificar las tendencias clave es a través de un análisis PESTLA. Para hacer esto, hay que reunir las ideas de todos respecto a seis áreas clave:

- Política: por ej. probables resultados de las elecciones, participación política, tendencias de estrategias políticas
- Económica: por ej. probable crecimiento económico, tasas de pobreza, cambios de mercados nacionales e internacionales
- Social: por ej. niveles de individualismo
- Tecnológica: por ej. avances de la computación, biotecnología
- Legal: por ej. probables cambios de la ley
- Ambiental: por ej. el impacto del cambio climático



Esta lista de factores puede reforzarse más por medio de talleres interactivos de generación de ideas, realizados con los miembros de un sindicato y especialistas externos: en Nueva Zelandia, realizamos talleres con 20 personas para identificar las tendencias importantes. Después de esto, ubicamos las estadísticas más actualizadas y datos sobre tendencias para tener información para la etapa siguiente del proyecto.

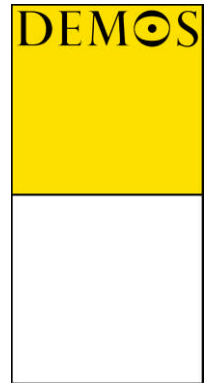
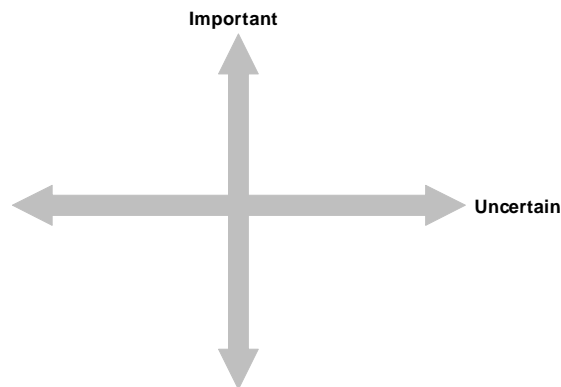
#### Segunda etapa: Identificar los factores importantes e inciertos

El objetivo de esta etapa es determinar cuál de las tendencias tiene mayor probabilidad de incidir en el futuro. El objetivo es clasificar las tendencias según su importancia y su probabilidad. Esto les ayudará a clasificar las tendencias de acuerdo a tres categorías diferentes:

- Tendencias que sean importantes e impredecibles. Muchas veces se califica a estas tendencias de "áreas de incertidumbre críticas": son las tendencias más importantes que hay que tomar en cuenta
- Tendencias que sean importantes, pero previsibles: factores como la demografía y el cambio climático. Son cosas que sabemos que van a producirse en el futuro
- Tendencias que no sean importantes, y por lo tanto no deberían constituir una prioridad al pensar en el futuro.

Las tendencias importantes que han identificado se conocen como 'fuerzas motrices': son los factores que darán forma al futuro. En Nueva Zelandia, aprovechamos un taller de un día entero con 15 participantes para clasificar las tendencias. Quizá la mejor manera de hacer esto es a través de una matriz semejante a la que aparece en la Figura 1

## Thinking about change



New Zealand 2020

(Fig 1)

Pensando en los cambios  
 Importante  
 Inseguro  
 Nueva Zelanda 2020

Tercera etapa: Análisis de las fuerzas motrices

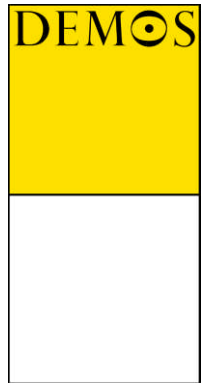
En la tercera etapa se investiga cómo podrían desarrollarse las fuerzas motrices. Para cada fuerza motriz, es importante identificar tanto la situación actual y cómo podría cambiar a futuro. Por ejemplo, si la disponibilidad de la energía es una área incierta crítica, habría que pensar en los factores que la afectan y tratar de comprender cómo cambiará: ¿es posible que se limite severamente el suministro de energía, o que se creen nuevas formas de energía? ¿De qué manera esto podría influir en la decisión que Uds. tomen? ¿Cuáles son las diferentes alternativas que se pueden imaginar, y cuál es la gama de posibilidades?

Al finalizar esta etapa, las personas que elaboran los escenarios deberían haber llegado a un acuerdo sobre un reducido número de fuerzas motrices (tanto predeterminadas como inciertas) que deben reflejarse en el conjunto final de escenarios. En Nueva Zelanda, decidimos que los factores clave que conformarían el futuro serían el 'apoyo de la población para los servicios públicos' y el 'éxito económico'.

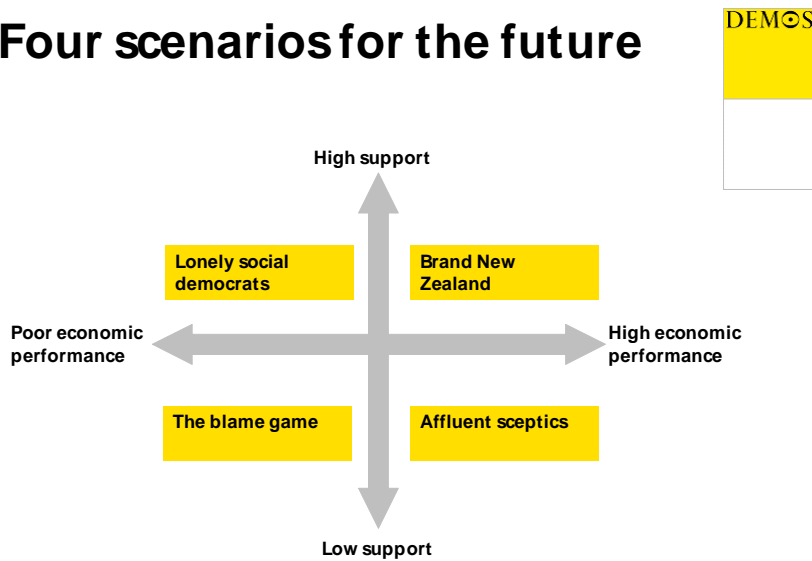
Cuarta etapa: esbozar escenarios

Crear hasta cuatro escenarios que indiquen cómo podrían desarrollarse las fuerzas motrices, y también cómo podrían interrelacionarse. La mejor manera de hacerlo es, muchas veces, usando un gráfico semejante al que se señala a continuación. En este caso, pensamos de qué manera podrían interrelacionarse las diferentes tendencias: ¿cómo serían los servicios públicos de Nueva Zelanda en un ambiente de gran éxito económico y poco apoyo, o con un mal rendimiento económico y mucho apoyo?

Realizamos un análisis en base a estas situaciones: por ejemplo, en el caso de que los servicios públicos contaran con poco apoyo pero con gran éxito económico, describimos una situación en que una población más pudiente tiende a comprar más servicios del sector privado.



## Four scenarios for the future



New Zealand 2020

Cuatro escenarios futuros

Gran apoyo

Poco apoyo

Aislamiento de Demócratas Sociales

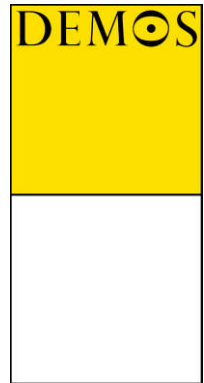
Mal rendimiento económico

Establecer culpabilidades

Transformación de Nueva Zelanda

Planificar para el futuro

Buen rendimiento económico  
Escépticos pudientes  
Nueva Zelandia 2020



Quinta etapa: Acordar los escenarios

En la penúltima etapa, los participantes han de desarrollar en forma conjunta una serie de descripciones de escenarios, probándolas con las personas que van a ser los usuarios de los mismos. Al comparar estas descripciones con las decisiones que se identificaron al principio de este proceso, los participantes podrán determinar si los escenarios son relevantes. Además, las descripciones tienen que ser convincentes y tener coherencia interna. En caso necesario, se puede contar con más debate y análisis para mejorar la credibilidad y relevancia de los escenarios, tanto individualmente como en conjunto, y también para poder cuestionarlos.

Sexta etapa: Implicaciones para políticas y prácticas

Una vez que se hayan acordado las descripciones, se puede analizarlas. Los usuarios podrán meditar sobre las oportunidades, limitaciones y peligros que presenta cada escenario. Finalmente, vale la pena tomar en cuenta que las recomendaciones sobre políticas deben elaborarse reconociendo de alguna manera que el ambiente en el cual posiblemente se apliquen podría ser muy diferente del ambiente en que fueron diseñadas.

El Anexo A incluye un ejemplo de algunos escenarios. Los escenarios están basados en trabajos realizados por Demos y la Asociación de Servicios Públicos de Nueva Zelandia.

#### 4 Superar los obstáculos que impiden el cambio

La planificación de escenarios funciona debido a que estos escenarios coinciden de alguna manera con lo que las personas ya saben, lo cual les permite 'modificar su percepción del mundo'. Sin embargo, la planificación de escenarios enfrenta varios obstáculos.

Primero, una mezcla de escepticismo, ignorancia, y una falta de comprensión de cómo la planificación de escenarios puede servir de apoyo para la estrategia de una organización, son todos factores que pueden producir una falta de acción. Entonces, para que la planificación de escenarios resulte exitosa, es de vital importancia explicar el valor de la misma a las personas u organización correspondientes.

Segundo, las organizaciones como sindicatos y departamentos de gobierno sufren de distorsión óptica: ésta es la tendencia de

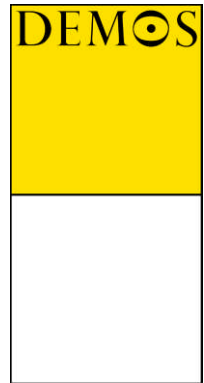
sobreestimar lo que se puede cambiar a corto plazo, a la vez que se subestima cuánto se puede cambiar a largo plazo.

Todos aquellos países que en los últimos treinta años han mejorado más dramáticamente su actuación económica y social, como Finlandia, Suecia, Singapur, Taiwán y Dinamarca, han invertido fuertemente en el análisis estratégico a largo plazo.<sup>iv</sup>

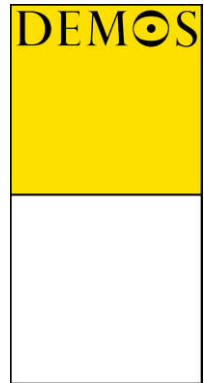
## 5 Compromiso con el futuro

La planificación de escenarios significa ensayar el futuro. Para este fin, los escenarios tienen que ser sencillos, dramáticos y de líneas claras. Deben abrirse paso a través de la complejidad y dirigirse al corazón de una decisión. Una reacción común de las personas que pertenecen a las organizaciones es rechazar los escenarios por ser ‘aspectos’ de lo que pasa actualmente. Entonces, la función de la planificación de escenarios debe ser organizar los factores de manera que iluminen el futuro, cuestionando las percepciones de las personas acerca del aspecto que puede tener el mundo, en vez de ocultarlo.

En la actualidad, esto es más importante que nunca. En este mundo incierto y complejo, el atributo más importante que puede tener un individuo o una organización es una imaginación creadora. Las personas tienen una capacidad innata que les permite elaborar escenarios y prever el futuro. Podemos hacer un simulacro mental del pasado y del futuro, practicando diferentes modos de actuar, y determinando cuál es mejor. Con ese ánimo, los siguientes escenarios dan una idea de cómo mentes creativas pueden producir una serie de escenarios.



## 6 Estudiando el futuro



### Aislamiento de los Demócratas Sociales

A consecuencia de una serie de sacudidas del precio del combustible a mediados de la década de 2010, Nueva Zelanda se ha convertido en un país más introvertido que centra su atención en la calidad de la vida y en tratar sus propios problemas sociales, más que en alcanzar expansión económica. El gobierno adopta una política económica intervencionista, tratando de reducir la dependencia de las importaciones caras del extranjero. Los servicios públicos se hacen imprescindibles para respaldar la calidad de vida del país, que se siente cada vez más aislado. Los políticos hacen compiten para demostrar quién puede lograr los mejores resultados, produciendo una plétora de indicadores de rendimiento e inspecciones.

La década de 2010 fue difícil para Nueva Zelanda. Los neozelandeses, golpeados por fluctuaciones del precio del combustible, con un reducido índice de crecimiento, y cada vez más preocupados por la tensión racial y la desigualdad cada vez más notoria, eligieron una serie de gobiernos que rechazaron el mercado mundial.

Durante gran parte de la última década, los servicios públicos han logrado salir del paso sin saber cómo, pero ya en 2021 el argumento parece haberse resuelto en favor de inversiones relativamente altas y nuevas normas de prestación de servicios. Se atribuye esta profunda transformación a la habilidad del gobierno para tratar la crisis del combustible. Algunos analistas señalan también que ha surgido un nuevo cuerpo de opinión en favor de los servicios públicos, una combinación de los que nacieron en la época de la postguerra y ahora se están jubilando, y los elementos activistas de los votantes maoríes y del Pacífico, que son cada vez más importantes.

Con estos nuevos votantes se garantiza que todos los partidos más importantes competirán sobre la base de quiénes pueden ofrecer servicios de mejor calidad para los ciudadanos. La inversión en salud y servicios sociales es de mucha importancia para la generación de postguerra, que reconoce que necesitaría ayuda para poder permanecer activa durante su jubilación, en tanto la educación, capacitación profesional y oportunidades de trabajo son prioridad principal para los votantes maoríes más jóvenes.

Una forma modernizada de la política económica 'tax and spend' está de moda después de que un gobierno dirigido por los laboristas decidió gastar para salir de la recesión que sobrevino después de los aumentos del precio del combustible, llevando el gasto público como porcentaje del PIB a niveles que no se habían visto desde la década de 1970. El elevado

nivel del gasto público ha reducido un poco las tasas de desempleo que están en aumento, sin embargo éstas siguen siendo elevadas en una economía que todavía se está ajustando.

La base impositiva crece a un paso muy lento, sin embargo al reducir la presión de la competencia mundial, los gobiernos empiezan a sentirse más cómodos, con impuestos más altos. Los ingresos se mantienen con un programa que trata de atraer a jubilados pudientes de Europa a una Nueva Zelanda que se presenta como versión idealizada de la vida de la década de 1950.

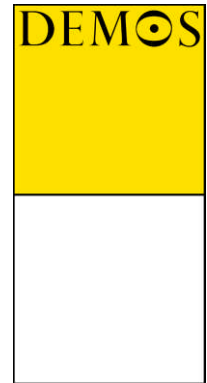
Las políticas de gestión pública que siguieron los ministros de 2021 serían en gran parte muy conocidas para miembros de los gobiernos de Clark de principios de la década 2000. Sin embargo, los políticos se desesperan cada vez más por demostrar que sus inversiones producen buenos resultados, y en la última década la consecuencia de esto ha sido un auge vertiginoso de recolección de información, inspecciones e indicadores de rendimiento. Poco a poco, estas políticas se han extendido a las autoridades municipales, a consecuencia de lo cual ha habido quejas de que Wellington estaría dominando todo.

Los intentos de inspectores externos para evaluar y mejorar los servicios desagradan a la mayoría de los funcionarios públicos, sin embargo, algunos se complacen del modo cómo se desarrolla su país. A veces viejos sindicalistas que se acuerdan de los 'malos tiempos' de los años '90 señalan a los sindicalistas jóvenes que las cosas están mejores que nunca.

No obstante esto, algunas personas que ingresaron al servicio público a fines de la década de 2010 se sienten defraudadas por la falta de visión y emoción en su trabajo. En especial para los jóvenes, el mundo parece un lugar mucho más pequeño, con menos oportunidades para carreras exitosas, y los que tienen el dinero suficiente pasan más tiempo que nunca en Australia con su economía vibrante, o en las animadas calles de Londres.

Los periodistas se han fijado en la falta de emoción de la vida política. Hacen chistes, diciendo que hay tanto consenso entre los principales partidos que cada vez más es Statistics New Zealand que decide quién va a ganar las elecciones. Los políticos responden que se ha iniciado una nueva época en la política del país, donde lo que importa no es lo que sea “de izquierda o de derecha, sino lo que es justo y lo que es equivocado”.

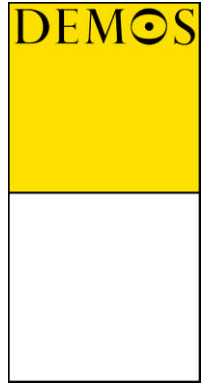
En los últimos 15 años, han habido algunas reformas poco sistemáticas del sector público. Las organizaciones de salud primaria han estado a la vanguardia del proceso de ayudar al Estado a influir para que la gente viva una vida mejor, en tanto la educación y los servicios sociales para

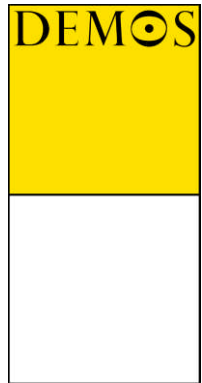


adultos han progresado en la dirección de modificar sus servicios según las necesidades individuales.

Las reformas no han sido radicales, sin embargo lentamente han hecho que el sector público responda mejor, lo cual ha ayudado el mayor apoyo manifestado por el público. El sector privado sigue jugando su papel en la provisión de servicios, y las coaliciones encabezadas por el partido Nacional siguen haciendo hincapié en la idea de impulsar la economía nacional usando el sector empresarial y voluntario para potenciar los servicios públicos.

Nueva Zelandia se ha preparado relativamente bien para la ola de personas de la generación de posguerra que en los próximos años pasará a jubilarse, sin embargo todavía hay ansiedad en cuanto a quién va a financiar las pensiones de jubilación del Estado. Como sus jóvenes se van, y los reemplazan extranjeros más pudientes y de mayor edad, algunos políticos están preocupados porque su país podría simplemente convertirse en el paraíso de jubilación para el mundo.





### **Buscando al culpable**

Da la impresión que los servicios públicos de Nueva Zelanda han vivido los últimos 15 años en una montaña rusa de cambios radicales constantes. Los electores han alternado sus preferencias entre coaliciones cada vez más inestables dirigidas por el Partido Laborista o Nacional, produciendo cambios rápidos y a veces dramáticos del gasto público, a medida que la izquierda trata de aumentar los gastos y el derecho de reducirlos. Al público le parece que ninguna de las partes entrega lo prometido en términos de crecimiento económico y mejoramiento de los servicios públicos. El resultado de esto ha sido que se ha perdido, de modo dramático, la fe en la capacidad del Estado para resolver los problemas económicos y sociales de Nueva Zelanda. El público exige mayores posibilidades de elegir dónde compra los servicios, y se ha devuelto el poder de modo radical a las ciudades e iwi.

No es que los políticos de los años 2010 no se fijaran en los desafíos a largo plazo que enfrentaban. Había sido evidente desde hacía algún tiempo que Nueva Zelanda no había creado suficientes industrias de alto valor para impulsar el crecimiento económico - nadie podía negar que aumentaba el desempleo. Y no faltaban políticos maoríes o del Pacífico que advirtieran sobre la polarización de diferentes grupos étnicos en Auckland.

El asunto de fondo es la falta de consenso sobre cómo resolver esos problemas, y los partidos principales siguen divididos de modo fundamental sobre toda una gama de problemas. En combinación con la política de vaivén y la debilidad de las coaliciones de la década de 2010, esto ha significado que ningún partido ha tenido ni el mandato ni suficiente tiempo en el gobierno para poder desarrollar soluciones a largo plazo.

Ya en 2021, la mayoría de los neozelandeses habían decidido que debían resolver sus propios problemas: se suponía automáticamente que nadie podía hacer las cosas peor que el gobierno. Hay exigencias claras en dos áreas: se quería mayores posibilidades de elegir a quién comprar los servicios, y se había devuelto el poder de forma radical a las autoridades locales e iwi.

En la década de 2010, algunas empresas privadas de Sudáfrica y Australia habían respondido a esta nueva actitud estableciendo cadenas de colegios privados de bajo costo y hospitales en las ciudades de Nueva Zelanda. A consecuencia de la introducción de estas nuevas instituciones, aumentó la demanda de vales para educación y salud, que finalmente se lanzaron en 2018. El valor de los vales favorece a los pobres, que así alcanzan a aprovechar muchas de las opciones

disponibles en los colegios y servicio de salud, aun cuando los ricos pueden aumentar el valor de sus vales usando su propio dinero.

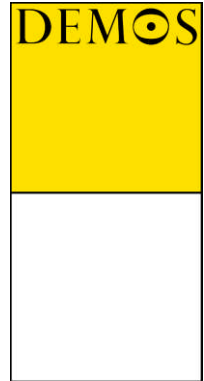
El movimiento en favor de la devolución fue dirigido por los alcaldes de Auckland, que están cada vez más desconformes por el desangramiento de los recursos de la ciudad por políticos nacionales que pasan peleando. Actualmente, la ciudad está gobernada por un solo alcalde bajo el Consejo Regional de Auckland, que tiene un amplio poder en las áreas de desarrollo económico, transporte, educación y salud.

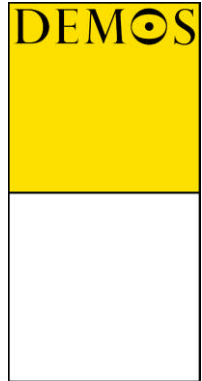
La ciudad está tratando de cambiar su imagen, proyectándose como centro empresarial internacional, y cada vez el alcalde de Auckland solicita guardar más dólares provenientes de los impuestos. Para no quedar atrás, los alcaldes de diferentes partes de Nueva Zelanda exigen un nivel semejante de devolución de responsabilidades.

El nuevo ambiente ha animado a los maoríes para optar por la vía del desarrollo económico y social paralelo a la mayoría Pakeha, que son de mayor edad. Los iwi más emprendedores usan el nuevo sistema de vales para obtener beneficios de la provisión de servicios de educación, salud y asistencia social directamente a los maoríes. Algunas de las empresas más emprendedoras de Nueva Zelanda se formaron a partir de proyectos de escuelas empresariales de los iwi. Sin embargo, existe cada vez mayor preocupación sobre la creación de dos naciones en un solo país.

Aquellos servicios públicos que no se pueden devolver a las provincias ni ser puestos a la venta, están sujetos a intensa presión para que funcionen con mayor eficiencia y efectividad. Para las personas que trabajan en estas áreas, los gastos están constantemente bajo presión, y existe una amenaza constante para aquellos que no puedan comprobar su valor al público.

Algunos funcionarios públicos se adaptan bien al nuevo ambiente, inaugurando sus propias empresas y consultorías para proveer servicios. Las autoridades municipales con devolución de poderes pueden ser lugares emocionantes e innovadores para trabajar. Sin embargo, los que no alcanzan a llevar el mismo paso en este nuevo mundo se sienten subvalorados y presionados. En algunas secciones del sector público, se hace cada vez más difícil reclutar personal.





## Consumidores pudientes

La economía de Nueva Zelandia está disfrutando de gran prosperidad. El país se ha convertido en líder mundial de la biotecnología, y centro creativo del sur del Pacífico. El auge económico se atribuye a un nuevo tipo de jóvenes empresarios inspirados por el éxito de Sam Morgan. Sin embargo, detrás de estos logros económicos, un gobierno tras otro había intentado conscientemente adaptarse a la presión de la globalización a través de impuestos más bajos y desregulación, reduciendo el sector público con el fin de estimular la economía. La nueva generación considera que ha tenido éxito a pesar del Estado, no a causa de ello. Las clases media y superior pudientes adoptan un acercamiento cada vez más consumista a los servicios públicos. Están dispuestos a pagar impuestos para tener una buena red de seguridad, pero prácticamente nada más.

La revista The Economist ha calificado la nueva economía de 'capitalismo kiwi', planteando que los empresarios de Nueva Zelandia combinan habilidad para los negocios con un fuerte sentido de sus valores. La ética comercial del país proviene de Sam Morgan, sin embargo su política económica es herencia de sus padres, el economista neoliberal Gareth. En los últimos 15 años, ha surgido una clase media maorí, y muchos consideran que participa igualmente del éxito económico del país.

La nueva clase empresarial no quiere crecimiento a toda costa, y están dispuestos a aceptar que se provea una red de seguridad para los pobres y vulnerables. Sin embargo, debido a una década de reducción de gastos en los años 2010, los servicios públicos parecen de segunda categoría. Los nuevos empresarios consideran que lograron el éxito ellos solos, y se han acostumbrado a adoptar una actitud consumista hacia los servicios públicos, estudiando diferentes alternativas para obtener los mejores servicios de salud y educación.

Varios de estos nuevos empresarios se hicieron una fortuna ofreciendo directamente al público versiones baratas y fáciles de los servicios públicos. Son cada vez más frecuentes los servicios privados de seguro de salud, enseñanza privada y aprendizaje en línea.

Actualmente, la mayoría de las ciudades cuentan con una sucursal de EZService, servicio benéfico creado por un consorcio de líderes comerciales que ofrece a la gente consejos sobre la manera de reunir el mejor conjunto de servicios de los sectores privado y público para satisfacer sus necesidades. Los consejeros de EZ actúan como defensores del consumidor, criticando los servicios con mucho bombo en los medios de comunicación cuando los consideran deficientes. Para una parte

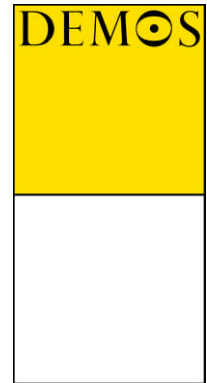
importante de la población, la primera llamada que hace al enfrentar un problema no es al Estado, sino a EZLine – centro de llamadas de la empresa, situado en Auckland.

Los servicios públicos han respondido diversificando radicalmente los servicios que ofrecen, y tratando básicamente de competir con el sector privado en sus propios términos. La mayoría de los niños obtienen parte de su educación estatal de una base de datos nacional, a través de la internet, que ofrece acceso a un programa de estudios en forma digital, con apoyo individualizado de profesores a través del correo electrónico. Se considera en general que este servicio ha reducido los gastos, ofreciendo mayores posibilidades para elegir, aunque a consecuencia de la reducción del número de profesores se recurre cada vez más a la enseñanza privada y la enseñanza en el hogar.

En Wellington, el gobierno ha adoptado una función radicalmente nueva. Se ha reducido enormemente su quehacer tradicional clave como empleador y proveedor de servicios. La mayoría de los asesores sobre políticas estratégicas pasan su tiempo trabajando en funciones de contratación de servicios y gestión de mercado, asegurando que todos los proveedores de los sectores público, privado y voluntario del mercado de servicios públicos cumplan normas de servicio mínimas y que haya suficientes plazas para todos. El número de trabajadores que labora en forma directa en el sector público se ha reducido dramáticamente a medida que el mercado ha ido creciendo, a consecuencia de lo cual la labor de organización sindical se ha hecho mucho más difícil, y la negociación colectiva es prácticamente imposible en ciertas áreas.

Las prestaciones sociales y bienes públicos tradicionales como los servicios de regulación siguen siendo parte importante del sistema de servicios públicos, y en gran medida están bajo el control directo del gobierno en Wellington. Se considera que el gobierno municipal es una necesidad, pero es poco apreciada, y la mayoría de las municipalidades realizaron un referéndum, movidas por la presión ciudadana, sobre el nivel de impuestos locales, cuyos resultados se tradujeron en reducciones en los gastos en general.

Algunos neozelandeses sienten agrado por la diversidad y posibilidades de elección que se ofrecen con el nuevo sistema, sin embargo otros se ven confundidos ante el auge del consumismo, e inquietos por su impacto social. Se está haciendo evidente que a pesar de los constantes intentos por parte del gobierno para ayudar a los pobres a aprovechar el sistema al máximo, algunas personas de familia desventajada quedan a la zaga de la sociedad en general.



## Transformación de Nueva Zelanda

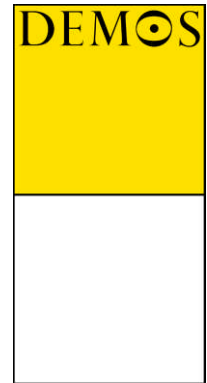
En los últimos 15 años, Nueva Zelanda se ha transformado, creando una identidad distintiva que combina el éxito económico, la creatividad, los valores ecológicos y una alta calidad de vida. Económicamente, el país ha adoptado la economía de conocimientos. En lo social, ha aceptado una nueva generación de líderes y empresarios maoríes. Los servicios públicos han jugado un papel importante en la creación de esta transformación por medio de fuertes inversiones en la infancia y por medio del desarrollo de un estilo de administración más creativo, abierto, democrático y participativo. Los ministros señalan que hoy en día la tarea de gobernar es cuestión tanto de resolver problemas del pueblo como de proveer servicios.

Muchos neozelandeses consideran que los últimos 15 años han sido el inicio de un renacimiento nacional. A nivel internacional, se considera que el país es sinónimo de un estilo de vida dinámico, y de fuerte competencia por obtener nacionalidad neozelandesa entre los que se han cansado de la implacable velocidad de la vida en Europa y América.

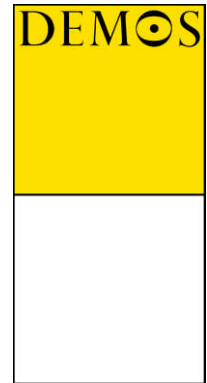
Muchos consideran que en la década de 2010, la recuperación de los servicios públicos de Nueva Zelanda será vista como parte crítica del éxito del país. Se podría plantear que el proceso empezó con el proyecto Secondary Futures, que ayudó a crear un consenso firme en torno a la necesidad de reformar la educación. El gobierno respondió lanzando una campaña para establecer un sistema de educación más creativo, dinámico e individualizado, para equipar el país para enfrentar los avances de la informática.

La inversión en servicios para la niñez llegó a ser un tema de movilización nacional para los neozelandeses, quienes se convencieron de que la generación venidera era la mejor esperanza de éxito del país. Ya en 2021, la generación joven observa la inversión y los sacrificios que hicieron sus padres para establecer la nueva economía. Los jóvenes no quieren escribir un cheque en blanco por los servicios públicos, y quieren ver resultados concretos a cambio de su dinero. Sin embargo, creen que en su nivel óptimo los servicios públicos pueden ser una herramienta para crear un mundo mejor.

El gobierno hizo un gran esfuerzo para lograr que los maoríes fueran incluidos en el nuevo programa. Se animó a los iwi a usar sus asentamientos para invertir en empresas de nuevos conocimientos. La nueva generación de maoríes jóvenes encuentra maneras de llevar sus valores a la corriente principal de la sociedad neozelandesa, reforzando el apoyo a los servicios públicos y ayudando a crear una nueva cultura de participación y colaboración en la vida cívica.



Muchas veces aquellas personas que trabajaron en los servicios públicos de hace 15 años atrás comentan que las cosas están radicalmente diferentes en 2021. Los que querían reformar las escuelas reconocieron que no bastaba con sólo mejorar la calidad de la educación: también eran importantes factores más allá de la sala de clases, desde la drogadicción hasta la calidad de la crianza en la familia. Entonces los servicios de los niños se unieron a nivel local, y los asistentes sociales, escuelas, policías y otros se pusieron a trabajar juntos bajo la orientación de comités municipales democráticamente elegidos para tratar los asuntos de los niños.



Este acercamiento holístico se ha extendido por todo el sector público, y consorcios regionales de autoridades locales han tomado nuevas responsabilidades, estableciendo 'planes para la súper comunidad' para coordinar todos los servicios públicos de su zona. Estos superplanes establecen metas estratégicas para los consorcios regionales, y se exige a los departamentos del gobierno central ayudar a hacer realidad esas metas.

Esto ha ayudado a la creación de una cultura mucho más activa y democrática en las ciudades y pueblos de Nueva Zelandia. Algunas municipalidades han usado la planificación comunitaria y también el tema de la salud y las elecciones de los comités para niños para convencer al público de que la gente común y corriente realmente puede influir en el modo de funcionamiento del Estado. Este proceso de renovación democrática no ha sido siempre fácil, sin embargo ya en 2021 algunas partes del país tienen un auténtico sentido de autogobierno, donde todas las comunidades participan juntos en términos iguales. La gente que vive en esas zonas participa activamente en resolver sus propios problemas locales.

Los ministros de Wellington también tienen una aproximación holística. Han empezado a fijar metas amplias, basadas en los resultados en redes ad hoc de directores de departamentos, a quienes se exige trabajar juntos para ofrecer mejores resultados para los neozelandeses. Las metas son ambiciosas: 'reducir los crímenes de violencia en un 20% en seis años', o 'aumentar la satisfacción con los servicios públicos en un 10% para el año 2015'. Sin embargo, ayudan al gobierno a dirigir sus recursos para resolver los problemas realmente mayores que preocupan a los neozelandeses.

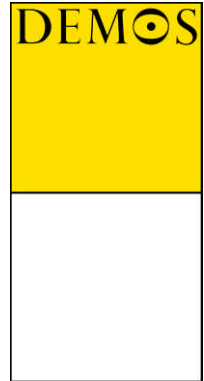
Estas redes de departamentos establecidas para resolver problemas se establecen en base a proyectos individuales, y la mayoría de los nuevos gobiernos establecen 3-5 objetivos y luego determinan qué conjuntos de departamentos serán más apropiados para realizarlos durante un período parlamentario. Una vez que se haya logrado la meta, se deshace la red. El personal de los diversos departamentos suele ser redestinado a nuevos equipos y proyectos después de ciertos años de servicio, y a

veces son trasladados de un departamento a otro completamente diferente. El personal es cada vez más flexible y cuenta con múltiples conocimientos.

La mayoría de los directores entiende que la única manera de cumplir con sus objetivos es dando la oportunidad al personal que trabaja en la primera línea de la provisión de servicios para adaptar los servicios según las necesidades de los ciudadanos y comunidades individuales. A cambio de esto, los directores piden mucho más innovación para ayudar a limitar los gastos y mejorar los servicios. La comisión estatal de servicios ha adoptado la función de ser un centro de innovación, captando y comunicando las mejores ideas nuevas de todas partes del sector público para mejorar la capacidad del departamento.

En el sector público, los aumentos de sueldo se vinculan cada vez más con la productividad y la innovación, y la comisión de servicios del Estado usa su función como innovador principal para evaluar el progreso de cada red de departamentos. Los sindicatos han tenido que cambiar radicalmente su estrategia para lograr aumentos de sueldo, centrando su atención cada vez más en demostrar los logros concretos de sus miembros.

El nuevo sistema de 'resolución de problemas' exige mucho a los funcionarios públicos, quienes se quejan frecuentemente de que constituye una sobrecarga de trabajo la exigencia de ofrecer eficiencia, innovación, diálogo democrático y mejores servicios, todos a la vez. La nueva cultura de participación puede aumentar esta sensación de sobrecarga, sin embargo también ha ayudado a crear un Estado que es más legítimo, y el cual cuenta con un nivel de apoyo y respeto que es mayor de lo que se ha visto desde hace muchas décadas.



---

<sup>i</sup> Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the future in an uncertain world*, 1996

<sup>ii</sup> Gibson, W, in *The Economist*, 23 de junio de 2000

<sup>iii</sup> Pierre Wack, *Scenarios: Shooting the Rapids*, Harvard Business Review, noviembre de 1985

<sup>iv</sup> James Wilsdon (Ed), *Policymaking for posterity: how to make the long term more visible in the here and now*, Informe de un seminario de Demos/Defra, 6 de julio de 2005

