

EXPOGESTIÓN CARIBE 2011  
ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD

**Cómo es la gestión pública del siglo XXI**

Tony Blair

(Ex primer ministro inglés)

Mi presencia en Colombia es un símbolo de la forma como cambian las cosas. Mi predecesor, John Major, fue el primer ministro británico que visitó Latinoamérica. Hoy sería impensable para un primer ministro británico no visitar Latinoamérica. Espero que cuando vengan a Latinoamérica vengan a Colombia. Se encontrarán con un país que vive actualmente un extraordinario momento en el cual se abren múltiples oportunidades. La economía se ha fortalecido, ha habido extraordinarios progresos en materia de seguridad y existe una amplia gama de posibilidades en lo que concierne a su biodiversidad. En el Reino Unido y en Europa sabemos que Colombia es un aliado confiable para todos aquellos en el mundo que creemos en la libertad, en la justicia y en la democracia.

Siempre hay dos opciones para Colombia, un país en desarrollo que es rico en recursos naturales. La primera opción es la que yo denomino como la del mínimo esfuerzo, que es la de limitarse a explotar los recursos existentes. La segunda opción es la que llamo de máxima ambición, pues implica usar esos recursos como una plataforma para mejorar y diversificar la economía y construir así una gran sociedad, en la que las oportunidades estén abiertas a todos y no a unos pocos privilegiados. Colombia ha escogido el segundo camino, que requiere las políticas correctas y un liderazgo fuerte. Soy optimista: el presidente Santos ha demostrado que hay una visión concreta y que se han definido las políticas adecuadas.

No soy un líder natural: tuve que aprender las claves del liderazgo a las malas para entender que liderar un país no es diferente, excepto en escala y en importancia, que liderar una empresa, o un equipo de fútbol. Tienes que ser sincero con los cambios que se van a hacer y con las soluciones que se van a aplicar, y una vez que estás en el camino adecuado hay que persistir y entender que las críticas serán inevitables si quieres alcanzar metas y lograr que las cosas se hagan. Siempre ayuda tener un sentido de propósitos comunes que congregue a la gente, que los inspire y, sobre todo, que trascienda la división tradicional de lo público y de lo privado. El líder efectivo es el que le transmite a la gente que hay un sentido en los esfuerzos comunes que se deben hacer para lograr el bienestar común. Los retos en materia de liderazgo público son notablemente similares a lo largo del mundo. Por ello, quiero compartir algunas lecciones que he aprendido con el transcurso de los años sobre política y gobierno.

**Trascender las ideologías: la Tercera Vía**

El siglo XX fue el siglo de las divisiones ideológicas. El siglo XXI tiene que ir más allá del viejo debate entre izquierda y derecha y llegar a lo que yo llamo la Tercera Vía, que es esencialmente el intento de liberarnos de las políticas del pasado. No es fácil: queda mucha gente apegada a los viejos esquemas. Mi partido, el laborista, había pedido cuatro elecciones en línea. ¿Qué ocurría? Lo que ocurría es que, más allá del debate ideológico, existía mucha gente que quería ir más allá de esas divisiones. El desafío del

**EXPOGESTIÓN CARIBE 2011**  
**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**

liderazgo político en la actualidad no es ideológico sino ético. La pregunta hoy es cómo hacemos para que el gobierno garantice un cambio efectivo en la vida de la gente. Ir más allá de la ideología no implica renunciar a los valores e ideales como la solidaridad y la justicia social; lo que debemos preguntar es cuál es la forma más efectiva para garantizar solidaridad y justicia social en la actualidad.

En el siglo XX, los partidarios de ideario progresista, al cual pertenezco, afirmaban que la solución para la justicia social era hacer el Estado más grande y más poderoso. Hoy sabemos, por nuestra experiencia, que el Estado puede cometer errores. Lo que la gente quiere ahora es un sentido de unidad y una alianza entre el sector público y el privado en torno a un propósito nacional. La gente cree ahora que éste es el camino adecuado para lograr una sociedad más justa. La experiencia europea indica que la educación es aún más importante que limitarse a ofrecer beneficios estatales a las personas. Por supuesto, una sociedad fuerte requiere al Estado para distribuir las oportunidades, pero igualmente requiere que los individuos asuman sus propias responsabilidades, en un esfuerzo colectivo que reúna a empresas, familias, el sector social y a las propias personas.

La Tercera Vía no se trata de ubicarse en una posición indeterminada entre la izquierda y la derecha. Se trata de dejar atrás las diferencias del pasado, porque hoy vivimos en un mundo post ideológico en materia política. Los valores de la solidaridad y la justicia social siguen vigentes, pero hay nuevas formas de materializarlos porque el mundo es diferente. Es algo que he aprendido más como ex primer ministro que cuando estaba en el poder. De hecho, lo más difícil de ser presidente o primer ministro que hay que hacer tantas cosas que no hay mucho tiempo para detenerse y pensar. No alcanza uno a percibir que la más importante característica del mundo actual es la velocidad de los cambios.

Los gobiernos, por ello, también deben estar preparados para cambiar rápido y adaptarse a las circunstancias. Tomemos el caso de Singapur: en la década del sesenta importaron capital intelectual al país, porque estaban determinados a ajustarse a los cambios que venían de afuera. Hoy los cambios provienen es de ellos. O tomemos el caso de las reformas al servicio de salud del Reino Unido, creado por mi partido laborista. Cuando llegué al poder había una larga lista de espera de personas que necesitaban tratamiento médico. Mi intención era cambiar esa situación pero al principio intenté hacer el cambio a través de las antiguas formas de hacer las cosas. Pensé que si daba una instrucción gubernamental el sistema, milagrosamente, iba a cambiar. Claro: no funcionó. Lo que hice después fue cambiar el sistema en su integridad, introduciendo nuevos proveedores de salud del sistema privado. El cambio fue inmediato, y cuando dejé el poder los tiempos de espera se habían reducido dramáticamente en unas pocas semanas o meses. Por eso es que es tan importante la alianza entre lo público y lo privado. Si el mundo cambia rápido, el gobierno también debe hacerlo. Si en el sector privado están constantemente cambiando las tecnologías y los modos de trabajo, ello también deberá ocurrir en el sector público. No se trata de izquierda contra derecha; se trata de ofrecer soluciones prácticas a problemas concretos, que es como el gobierno puede ofrecer cambios en la vida de las personas.

**EXPOGESTIÓN CARIBE 2011**  
**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**

Si el sector privado ha evolucionado al pasar de la producción en masa a entender las necesidades de cada consumidor, el sector público deberá emprender también el mismo proceso. Si las empresas se benefician de la tecnología y se han adaptado a los cambios, los gobiernos también deberán hacerlo.

**La necesidad de la seguridad y de la educación**

El primer deber del Estado, sin duda, es el de proteger a las personas. Todos los países del mundo enfrentan los mismos retos de Colombia. Uno de mis mayores orgullos de mi gobierno es que fuimos los primeros, desde la Segunda Guerra Mundial, en reducir las tasas de criminalidad. Para ello, sin embargo, tuvimos que asumir muchos cambios, y la lección es que debe haber cero tolerancia contra el crimen, aún en los delitos más leves. Sin importar que proviniese de un partido progresista, resolví tener una postura fuerte contra el crimen. Es que, de hecho, los que más sufren los crímenes son las personas más pobres de la sociedad. Por eso, creo apasionadamente que garantizar la seguridad de las personas es un componente necesario de una sociedad justa. Cuando pienso en justicia social no sólo pienso en los ingresos de las personas sino en la posibilidad de vivir en paz.

De lo anterior puedo concluir que la educación es el mejor medio conocido para el progreso social en la actualidad, en cualquier sociedad. Hice muchas reformas sobre el particular cuando fui primer ministro, y la instrucción que siempre daba a todo mi gabinete es que pensarán, primero, como padres preocupados por el futuro de sus propios hijos. De este modo, percibieron que hasta el más pobre de los niños está en la capacidad de sobresalir. Jamás aceptaré que la pobreza de los padres impida que el hijo tenga una educación decente que le permita alcanzar sus sueños. Todos los niños del mundo tienen un talento y unas habilidades inatas, y el propósito de la educación es el de desarrollar esas aptitudes a través de la disciplina y el conocimiento.

Se requiere, por ello, que los niños estén matriculados en escuelas bien administradas, con buenos maestros y con currículos modernos que incluyan las nuevas tecnologías. La única forma de alcanzar un sistema educativo de estas características es recurriendo a diferentes alternativas para proveer educación. En forma deliberada, hicimos alianzas con el sector privado para los colegios: mi creencia es que es necesario involucrar los intereses del sector privado para que los menores reciban una educación de calidad que los prepare para el mundo laboral en el que tendrán que trabajar. Lo propio hicimos en las universidades. Al respecto, tengo una recomendación especial que hacerles: aprendan de lo que se hizo bien en el mundo desarrollado, pero aprendan también de lo que se está haciendo mal actualmente en el mundo desarrollado. Mucha gente en el Reino Unido sigue sin recibir la educación que necesitan, más que antes. Por eso es que la Tercera Vía propone que la ideología no se atraviese en el camino del sentido común. Es necesario, por ejemplo, consultar los cambios con los sindicatos de maestros, pero no pueden ellos tener el poder de vetar las políticas que se han propuesto. Es necesario, también, involucrar a los empresarios: ya que estamos educando a la fuerza laboral del futuro, nos serviría su ayuda.

### **Alianzas público privadas: el camino del futuro**

Las alianzas entre los empresarios y los servidores públicos son el típico ejemplo de las propuestas de la Tercera Vía. En mi gobierno se abrieron las puertas a alianzas no sólo en educación y salud, sino también en transporte y en construcción. El gobierno es necesario para fijar las estrategias a seguir, pero cuando se trata de llevar a la práctica una política, en varios casos se logran mejores resultados con alianzas con las empresas o con grupos comunitarios. Lo más conveniente en el mundo actual es tener firmeza sobre los compromisos pero, a la vez, tener una mentalidad abierta sobre las vías y los métodos para su cumplimiento. Sin alianzas público privadas es muy difícil alcanzar metas de solidaridad y justicia social. En cualquier país del mundo que esté teniendo éxito encontrarán estas alianzas.

Es por esto que los países necesitan un empresariado vibrante y comprometido con el destino de sus accionistas y grupos de interés. El gobierno tiene la obligación de ejecutar una política macroeconómica sensata y prudente, que es lo que se ha hecho en Colombia. También se requiere una política impositiva competitiva y crear un entorno para los negocios del presente y del futuro. Existe actualmente un elevado monto de capital a nivel mundial al que le interesa invertir en países que cumplen estas tareas. Está en la búsqueda de entornos racionales, predecibles y favorables a los negocios. No obstante, los empresarios también deben cumplir un rol preponderante. Deben tratar en forma justa a sus trabajadores, invertir en su capacitación, garantizar su seguridad, respetar el medio ambiente, etc.

Los anteriores son los componentes de las economías que tienen éxito en el mundo actual. Sólo resta mencionar la importancia de la reputación de los países en la actualidad. Colombia está en una región que puede ser convulsa a veces, y aún así han creado a nivel mundial la percepción de que éste es un país confiable, capaz de lidiar con las economías emergentes. He aprendido que cada país debe encontrar su lugar concreto en el mundo y apegarse a él. Mi idea del nicho que debía ocupar el Reino Unido exigía sólidas relaciones con los Estados Unidos, la mayor potencia mundial, y con Europa. Colombia tiene un espíritu optimista y una política del Siglo XXI, no del Siglo XX. Ningún país sale adelante si perduran las actitudes negativas, y por eso Colombia debe tener un sentido de posibilidad para su futuro.

**Destacado 1:** Lo más conveniente en el mundo actual es tener firmeza sobre los compromisos pero, a la vez, tener una mentalidad abierta sobre las vías y los métodos para su cumplimiento. Sin alianzas público privadas es muy difícil alcanzar metas de solidaridad y justicia social.

**Destacado 2:** Creo apasionadamente que garantizar la seguridad de las personas es un componente necesario de una sociedad justa. Cuando pienso en justicia social no sólo pienso en los ingresos de las personas sino en la posibilidad de vivir en paz.

**EXPOGESTIÓN CARIBE 2011**  
**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**

**Destacado 3:** Si en el sector privado están constantemente cambiando las tecnologías y los modos de trabajo, ello también deberá ocurrir en el sector público. No se trata de izquierda contra derecha; se trata de ofrecer soluciones prácticas a problemas concretos, que es como el gobierno puede ofrecer cambios en la vida de las personas.

## **Una revolución entre las revoluciones**

Don Tapscott

(Experto en tecnología de la información, innovación y mercadeo)

Debido a la revolución digital y a una nueva era, éste es tiempo para que los países como Colombia emprendan un desarrollo equitativo y sostenible. El desarrollo económico puede ocurrir en un período breve de tiempo si todas las variables necesarias se combinan para conformar un nuevo metabolismo para el cambio y para lograr resultados deseables. Colombia, quizá más que cualquier otro país en la región, está en las primeras instancias de este cambio y tiene una oportunidad histórica sobre otros países en desarrollo para crear una economía y una sociedad del siglo XXI.

Sé muy bien que ustedes han oído que en el mundo moderno está ocurriendo una revolución aquí y allá, una tras otra. Pues bien: quiero enfatizar que actualmente está gestándose una revolución en las revoluciones. El Internet ofrece mecanismos de colaboración no solo a nivel corporativo sino en todos los aspectos que conciernen a una sociedad. Los extraordinarios eventos reciente de África del Norte y del Medio Oriente nos enseñan que ni la tiranía se escapa de las posibilidades que tiene la colaboración entre los ciudadanos. Una masiva generación de gente joven, con educación y con grandes expectativas sobre su futuro, se cansó de ser tratada como sujetos sin derechos. Tienen una aproximación secular a la sociedad y saben cómo funcionan las democracias de Occidente. Quieren participar y no someterse a los designios de la gente poderosa. Pueden congregarse rápidamente, vía facebook o twitter, y mientras que nosotros pensamos que las redes sociales sirven para compartir con los amigos o encontrar pareja, en estos países son usadas como una herramienta militar para protegerse de la opresión. Internet es una herramienta para la acción y para la defensa de la gente. Hasta hace dos meses, cualquier revolución en la historia de la humanidad tenía un líder. No ocurre lo mismo con las que he bautizado como “wikirevolutions”. Ocurren tan rápido que no hay tiempo siquiera de conformar un nuevo partido político secular una vez derrocan el poder establecido. ¿Qué tiene que ver todo ello con el éxito de las empresas en Colombia y la región Caribe?

### **Una nueva era de la humanidad**

Los medios que sirven para propiciar el cambio social son también el núcleo de los cambios actuales en las empresas y en la economía. Los mismos principios que guían a los revolucionarios árabes –de autoorganización, de apertura, de colaboración entre pares, de compartir la propiedad intelectual, de integridad y de interdependencia- son los que guían a las empresas en el nuevo siglo. En mi libro “Wikinomics”, de 2007, argumenté que Internet es, ante todo, una plataforma de colaboración global que facilita la colaboración para el cumplimiento de una causa determinada. Hay, de este modo, un cambio profundo en la estructura y arquitectura de las empresas. Sin embargo, al producirse la crisis financiera, muchos nos preguntamos algo que hubiese

**EXPOGESTIÓN CARIBE 2011**  
**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**

sido inimaginable preguntarse tres años atrás: ¿Como salvamos al capitalismo?, o, acaso, ¿se puede salvar el capitalismo? He compartido varios eventos con el premio Nóbel de Economía Paul Krugman, quien sostiene que tras una crisis económica siguen varios años de estancamiento económico. Krugman cita el caso de Japón, que tuvo una crisis en 1992 y, 19 años después, no ha podido recuperarse. Su mensaje es claro: prepárense para tiempos difíciles por las próximas dos décadas. El anterior es, incluso, el mejor escenario posible: puede ocurrir que uno de los grandes países de Europa declare un “default” sobre su deuda soberana, el euro colapse y Europa entre en una depresión económica sin precedentes.

Lejos de mi intención está controvertir el dictamen de un premio Nóbel. Sin embargo, mi visión es diferente. Creo que el futuro no es algo que puede ser predecible sino algo que tiene que ser construido. Para construir el futuro que queremos, primero debemos entender que el problema principal hoy es que estamos experimentando un punto de no retorno en la historia de la humanidad. Estoy convencido de que la mayoría de las instituciones de la era industrial están ahora atrofiadas. No funcionan. Fíjense en General Motors: la empresa emblema de toda la era industrial se declaró recientemente en bancarrota. El “modus operandi” de las instituciones financieras por poco arrasa con el sistema capitalista. En España, el 40% de la gente joven está desempleada. En Estados Unidos han desaparecido 70 periódicos, y muchos más se declaran en quiebra. Ya nadie necesita un periódico para enterarse de las noticias. Nuestros sistemas de resolución de problemas a nivel global no pueden resolver los problemas. Las universidades y colegios están rezagados. En fin, podría continuar, pero no quiero extenderme en una historia que no tiene que ser necesariamente depresiva: para cada una de las instituciones mencionadas hay nuevas e interesantes iniciativas basadas en Internet y basadas en una nueva serie de principios que nos muestran las posibilidades que ofrece el nuevo modelo. Si usted, como empresario, entiende y acoge estas características, podrá construir una empresa exitosa.

A comienzos de la era industrial el conocimiento estaba concentrado en un pequeño oligopolio y no había noción de lo que significa el progreso. A través de la creación de la imprenta se empezó a difundir el conocimiento y las instituciones agrarias comenzaron a verse obsoletas, tal y como ocurre hoy. No tenía sentido que la Iglesia fuera responsable de la medicina cuando ya había gente con el conocimiento médico apropiado. No tenía sentido que la monarquía colonizara varios territorios cuando ya la gente tenía el conocimiento necesario para gobernarse por sí misma. Hubo así una expansión industrial y un progresivo mejoramiento de las condiciones de vida. Hoy, como antes, estamos en los comienzos de una nueva era. La diferencia es que antes la imprenta nos permitía acceder al conocimiento y ahora Internet nos permite publicar nuestro propio conocimiento en tiempo real. Estamos en una nueva era, más allá de la era de la información, en la que la inteligencia humana se expande a través de las redes.

**Lo que hay que entender de la generación digital**

**EXPOGESTIÓN CARIBE 2011**  
**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**

Mencionemos, en primer lugar, la web 2.0. Internet se basa ahora en colaboración. Ya ni siquiera es necesario un computador: a la web 2.0 se accede con unos nuevos aparatos inteligentes que funcionan a través de redes inalámbricas. No les quepa la menor duda de que la alternativa más eficiente para facilitar el desarrollo es ofrecer en forma gratuita la conexión inalámbrica a Internet. Mencionemos también que hay una nueva generación que nacieron con estos avances: son “nativos digitales”. Excepto en Japón y en Europa Occidental hay una gran explosión de la natalidad, y es precisamente la gente joven la esencia de esta transformación de la humanidad. Se trata de la generación que está cambiando al mundo en todas y cada una de las instituciones tradicionales, y que asimilan la tecnología con una facilidad pasmosa, mientras que uno, en cambio, es un “inmigrante digital”. Se trata de la generación que, por ejemplo, eligió al presidente de los Estados Unidos, tres años atrás. Cuando llegan a la casa prenden sus dispositivos electrónicos, y en vez ser consumidores pasivos de la información y el entretenimiento que está a su disposición, interactúan, colaboran y comparten su modo de pensamiento. Es la primera vez en la historia de la humanidad en la que los menores son una verdadera autoridad en aspectos relevantes.

La mezcla de la revolución tecnológica y la revolución demográfica da como resultado la revolución social, la revolución entre las revoluciones. Es el tiempo de la colaboración y del surgimiento de las comunidades de colaboración. En facebook 600 millones de personas están colaborando para crear contenido. Pienso en el presidente Obama, cuya campaña fue inspirada en mi libro “Wikinomics” y cuyo mensaje está a tono con la nueva era: “les pido que no crean sólo en mi habilidad para llevar el cambio a Washington; les pido que crean sobre todo en su capacidad para generar el cambio en sus vidas”. ¡Obama creó una plataforma con 35.000 comunidades autoorganizadas –madres solteras por Obama, bomberos por Obama etc.- que recolectaban fondos, que salían a la calle a hacer campaña, que lo llevaron a la Casa Blanca!

Durante el siglo XX, la era industrial se tradujo en la creación de riqueza a través de empresas con una estructura jerárquica y vertical. Desde hace 20 años, sin embargo, los límites de las empresas se volvieron cada vez más porosos. Ahora, Internet permite que la creación de riqueza se haga entre pares, ya sea entre personas al interior de una empresa, en las que el esquema de jefes y subordinados está entrando en desuso –como ocurre con Frisby en Colombia-, ya sea entre empresas pares –como ocurre Cisco, que colabora con otras empresas para ellos dedicarse a lo que hacen mejor- o ya sea entre personas por fuera de los límites de las organizaciones empresariales, quienes crean una enciclopedia con millones de aportes y que no pertenece a nadie. Por ejemplo, el sistema operativo Linux de IBM, un negocio multimillonario, es una creación entre pares. Dos importantes consumidores han anunciado que van a adoptar el sistema de Linux: ¡uno es nada menos que Rusia y el otro es nada menos que China! Las redes sociales están transformándose en redes de producción. Internet no consiste en encontrar una pareja, sino en una nueva forma de producción que está emergiendo y que, en países desarrollados, cambia la forma en la que se adquieren las capacidades para crear valor.

**EXPOGESTIÓN CARIBE 2011**  
**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**

Por ello, las empresas tienen que cambiar la forma en la que operan. Necesitan colaboración, no de unos pocos tipos sentados en una reunión, sino a escala astronómica. Necesitan apertura. Necesitan transparencia: tanto las empresas como los gobiernos están desnudos, y la gente tiene formas de enterarse de qué es lo que pasa realmente. Necesitamos compartir algún porcentaje de la propiedad intelectual: las empresas farmacéuticas se preparan para perder el 40% de sus ingresos por vencimiento de patentes. No pueden persistir en la misma forma de actuar: tienen que empezar a compartir información. ¿Qué ocurriría si todos los seres humanos nos conectamos a través de redes, más que para compartir información o conocimiento, para compartir nuestra inteligencia? ¿No sería grandioso crear un tipo de inteligencia colectiva? ¿No sería grandioso multiplicar el poder colectivo que está dando la pelea actualmente en Libia? Puedo concluir con una certeza personal: el futuro no será aburrido.

**Destacado 1:** Creo que el futuro no es algo que puede ser predecible sino algo que tiene que ser construido. Para construir el futuro que queremos, primero debemos entender que el problema principal hoy es que estamos experimentando un punto de no retorno en la historia de la humanidad.

**Destacado 2:** Hoy, como antes, estamos en los comienzos de una nueva era. La diferencia es que antes la imprenta nos permitía acceder al conocimiento y ahora Internet nos permite publicar nuestro propio conocimiento en tiempo real