

Transformación Digital del Estado

Oportunidades de lo ineluctable

Leonardo Schvarstein

Consultor Internacional en
Organización

Temario

- La transformación digital del Estado. 3 perspectivas y 6 gobiernos
- Transformación y prospectiva. Ejemplos
- Las oportunidades de lo ineluctable: potencial de situación y factores facilitadores
- Plegaria de la transformación digital

Gobierno Digital

Enfoque Agesic (2020)

La transformación digital en curso

- de lo analógico a lo digital
- de *off line* a *on line*
- de los sistemas (*programmer friendly*) a las aplicaciones (*user friendly*)
- de las metodologías “pesadas” (lo mejor) a las “ágiles” (lo suficiente)
- del HW y SW (en si mismos) a HaaS y SaaS (“nube”)

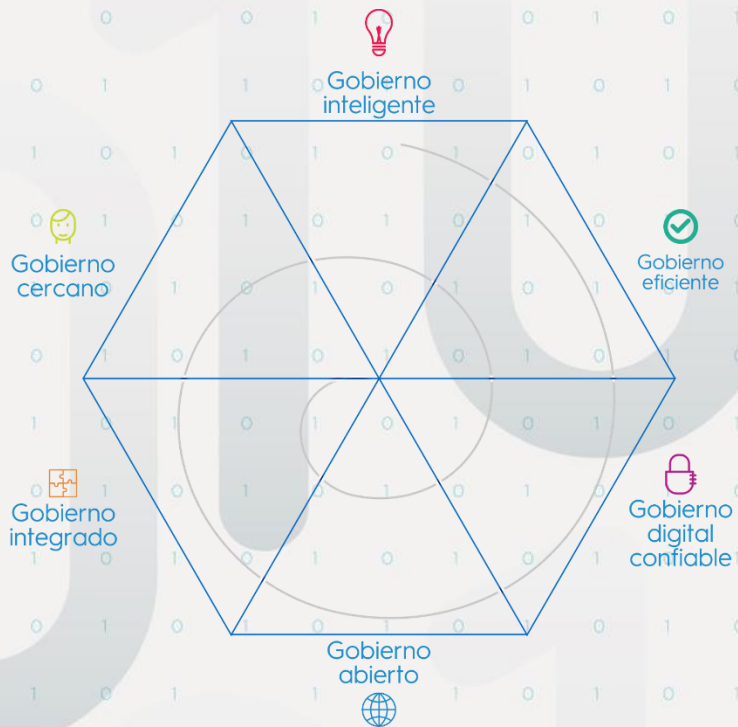


1	1				
1	0	0			
0	1	1			
1	0	0			
0	1	1	0		
1	0	1	0	1	
0	1	0	1	0	
1	0	1	0	1	
0	1	0	1	0	
1	1	1	1	1	
0	0				

Gestión del Cambio: Tensiones dialógicas y dialécticas

Ineficiente	Eficiente
Fragmentado	Integrado
Vulnerable	Confiable
Alejado	Cercano
Irreflexivo	Inteligente
Cerrado	Abierto

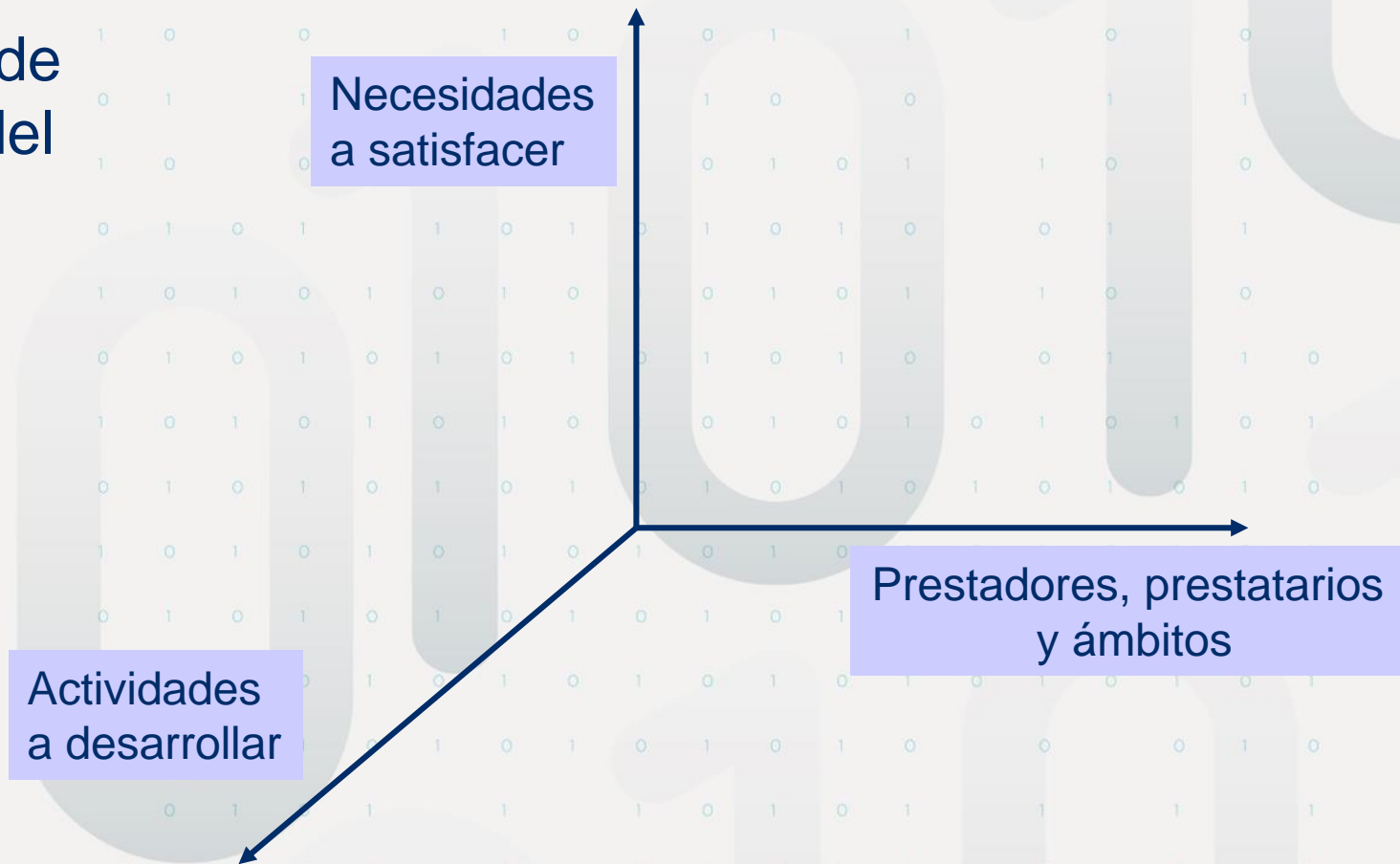
El gobierno como plataforma



3 perspectivas y sus respectivas tensiones

- Interna del organismo
 - fragmentación - cohesión
- Externa con otros organismos
 - insularidad - integración (interoperabilidad)
- Impacto en los funcionarios
 - objetos - sujetos

El espacio de la gestión del Estado



Cambio en gran escala

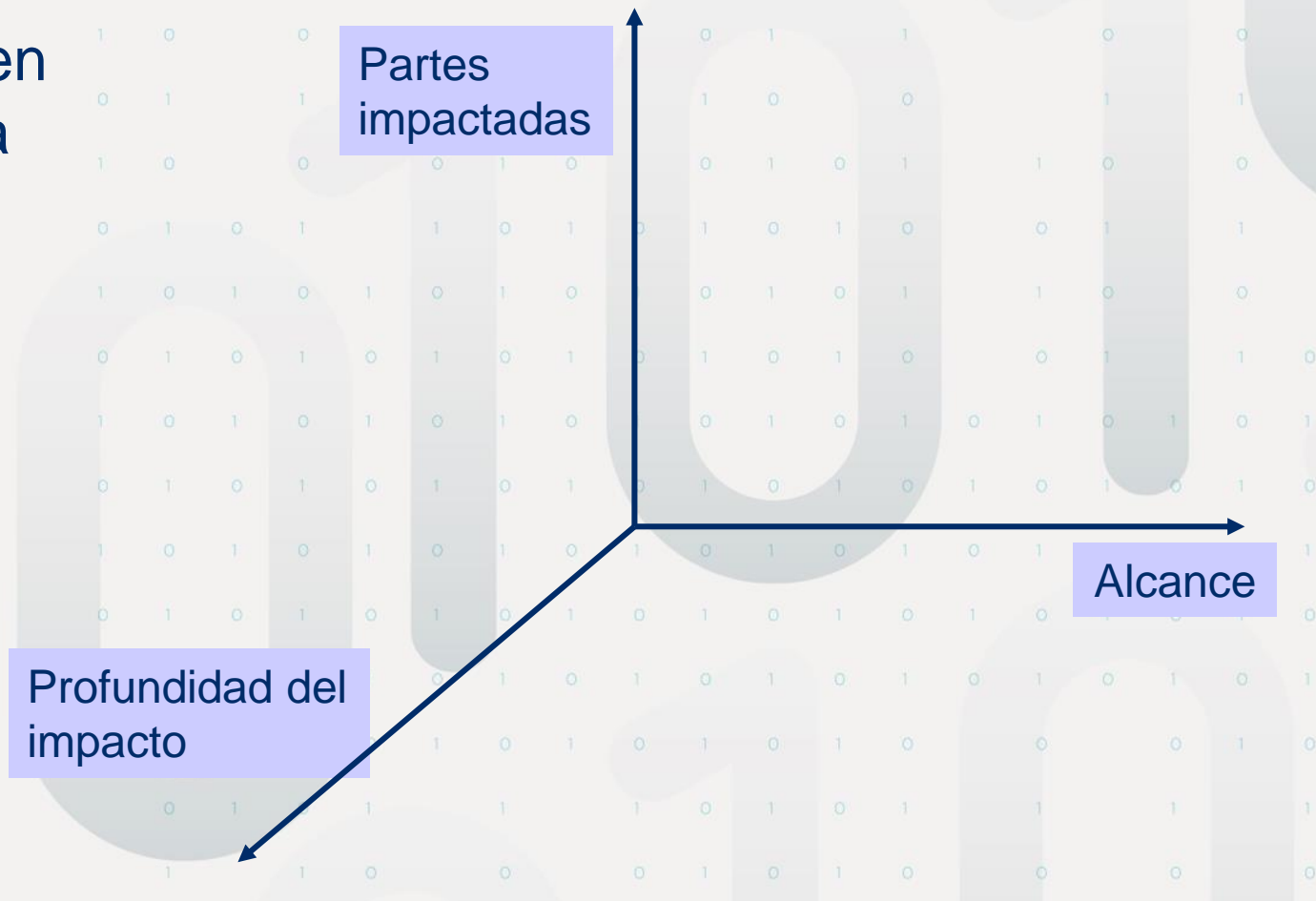
3 parámetros:

- tamaño (extensión),
- alcance (múltiples involucrados)
- profundidad (impacto en “modelos mentales”)

Posición de los sujetos: del involucramiento al compromiso. Necesidad de metodologías “sociales”

Energía total= Eproducción (resultados) + Emantenimiento (movilización y sostén)

El cambio en gran escala (modelo NHS)



Transformación y cambio

- La transformación
 - es global: es todo el conjunto afectado lo que se transforma
 - se extiende en la duración –es progresiva y continua, siempre necesita un desarrollo, o, dicho de otra manera, un proceso
 - no remite a un sujeto designado, sino que procede discretamente, por influencia, de una manera envolvente, cargada de sentido y penetrante
 - Entonces la transformación no se ve, sólo se ven los resultados
- La acción (gestión del cambio)
 - es momentánea, aun si ese momento puede durar mucho tiempo
 - es local: ocurre aquí y ahora
 - remite explícitamente a un sujeto, que puede ser colectivo

Transformaciones en curso (Tecnología, Economía)

- Verticales

- Gobierno (electrónico, abierto)
- Salud (biotecnología, biología sintética)
- Educación (desescolarizada)
- Industria (4.0, materiales)
- Energía (nanotecnología)
- Medios (convergencia, streaming)
- Movilidad-Transporte (sustentable)
- Finanzas (Fintech, bitcoin)
- Justicia (blockchain)

- Transversales

- Geopolítica
- Automatización, robótica, inteligencia artificial, realidad virtual
- Ubicuidad (móviles)
- Control social (IoT)
- Demografía
- Empleo (plataformas)
- El “lado oscuro” (terrorismo cibernético)

Prospectiva (Gastón Berger - 1957)

Etimológicamente, viene de la palabra *prospectus*, que significa “mirar hacia adelante”.

Parte de la base de que existen “gérmenes” de futuros que pueden ser detectados en el presente lo cual significa identificación de potencialidades

Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con sus potentes “faros anticipatorios”, iluminando con ello las acciones que se deben tomar en el presente.

La prospectiva no concibe el futuro como realidad única, sino como realidad múltiple; considerando que existen “futuribles” o futuros posibles, (Bertrand De Jouvenel).

<http://www.zonaeconomica.com/definicion-de-prospectiva>

Tensiones de la prospectiva

Parámetro		
Orientación temporal	Presente	Futuro
Realidad	Única	Futuribles
Epistemología	Certeza	Incertidumbre
Conocimiento	“Adivinatorio” “Intuitivo”	Disciplinado Semiológico
Mirada hacia	Atrás	Adelante
Disposición hacia	Acción	Visualización

4 actitudes frente al futuro

1. el avestruz pasivo que sufre el cambio
2. el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado
3. el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención
4. el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados

Las oportunidades de lo ineluctable

Situación e intereses en juego

- **Potencial de situación (incluye la consideración del ecosistema)**
 - explotación de la propensión (desarrollo en curso, “ayudar a lo que viene solo”)
 - detección de la oportunidad
 - medición de la “falta” y favorecimiento de un “efecto compensador” que emane imperativamente
 - identificación de los factores facilitadores para sacar provecho de ellos
- **Potencial de la organización (capacidad para explotar el potencial de situación)**
- **Potencial de conflicto**
 - diversidad de intereses en juego
 - actitud de las partes interesadas en función de tal diversidad de intereses
 - existencia de terceras partes que puedan mediar ante el conflicto

Preguntas acerca de la organización

- En qué medida la transformación en curso genera
 - discontinuidad? (vs. continuidad)
 - tensión? (vs. distensión)
 - apertura? (vs. cierre)
- Cómo manejar la tensión entre el “*todavía no*” y el “*ya es tarde*”?
- Qué le está “*faltando*” a la organización y de qué manera esa “*falta*” puede impulsar el cambio?

Propensiones hacia:

- la seguridad cibernética (o aversión al riesgo)
- la integración de procesos y sistemas (o aversión a la fragmentación)
- la eficiencia (o aversión a la falta de productividad)
- la apertura de la información (o aversión a la opacidad)
- la cercanía con los ciudadanos (o aversión a la burocracia)
- la inteligencia analítica (o aversión al exceso de datos sin sentido)

Propensiones(“mundanas”) hacia:

- la necesidad de acomodarse a una tecnología que arrasa (móviles)
- la necesidad de gastar recursos asignados
- la necesidad de usufructuar recursos ociosos
- la figuración mediática, el lucimiento
- el trabajo para las encuestas

Propensiones (“mundanas”) hacia:

- el temor a quedar en falta
- la necesidad de dar respuesta a presiones de la sociedad civil y/o de la opinión pública
- el establecimiento de relaciones externas (proveedores)
- el reacomodamiento de relaciones internas (promociones, recategorizaciones)
- la motivación y desarrollo de las nuevas generaciones

Preguntas de “gobierno”

- En relación con la transformación en curso, a qué está *dispuesta* la dirección de la organización? A qué no?
- Qué grado de acuerdo existe a nivel de la Dirección en cuanto a esta *disposición*? Los que están *dispuestos*, tienen poder suficiente?

Preguntas de “gobierno”

- En qué medida contribuyen las demandas de las partes interesadas para impulsar la navegación de la transformación?
(para explotar las disposiciones y propensiones)
- Qué poder tienen las partes interesadas en relación con la Dirección de la organización?
- Cuáles son las partes interesadas a las que tenemos que *secundar* (vs. guiar, dirigir)?

El rol de los funcionarios: de objetos a sujetos del cambio

Funcionarios “sujetos”

- El orgullo de ser servidor público
- Rol activo al identificar demandas, brindar información, facilitar el acceso a derechos y cumplimiento de deberes, proporcionar un servicio de atención más rápido, humano y eficiente.
- La incorporación de la tecnología permite detectar oportunidades en tal sentido. El mero hecho de que gran parte del tedioso trabajo de cargar información se ha facilitado, da tiempo y espacio para el desarrollo de habilidades para el análisis, la toma de decisiones y la atención “humana” a los ciudadanos.

Motivación de los funcionarios

Disposición personal	Condición organizacional necesaria	Nivel de participación
Interés	Coherencia	Información
Involucramiento	Reciprocidad	Consulta
Compromiso	Apropiación	Decisión

Trabajo en subgrupos

Consigna de trabajo

- Cuáles son las transformaciones digitales en curso en nuestro organismo?
- “Plegaria” de la transformación digital
 - – Qué cambios (que estamos gestionando) deberíamos seguir gestionando?
 - – Qué cambios (que estamos gestionando) deberíamos revisar / discontinuar?
 - – Qué cambios (que no estamos gestionando) deberíamos gestionar?

Posiciones

Organismo en su conjunto	Avestruz	Bombero	Asegurador	Conspirador (Constructor)
Alta Dirección	Avestruz	Bombero	Asegurador	Conspirador (Constructor)
Ustedes, aquí y ahora	Avestruz	Bombero	Asegurador	Conspirador (Constructor)

Plegaria del situacionista

Señor

Dame la serenidad para aceptar lo que no está
en curso de transformación

El coraje para cambiar lo que ineluctablemente
va a ser transformado

Y la sabiduría para distinguir lo uno de lo otro