

MODELO DE TRANSFORMACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Presentado en E-Leaders Lisbon Meeting 21-22 Septiembre 2017

La transformación del sector público corresponde al cambio en los modelos de, gestión estratégica, operativa y de procesos en una o varias instituciones, necesarios para incrementar el valor y eficiencia de los servicios prestados o para introducir nuevos servicios.

El modelo de transformación, que ha sido desarrollado por el Programa de Modernización del Sector Público del Ministerio de Hacienda (Ledermann & Madariaga, 2017), conceptualiza las dimensiones esenciales que requiere cualquier proyecto de transformación para ser exitoso (es decir, que ocurra la transformación deseada).

Se basa en que, para cambiar cualquier institución desde una situación actual a una deseada, se deben vencer lastres institucionales y de contexto externo, con una fuerza mayor a la provocada por la inercia del *statu quo*. Esta fuerza debe estar compuesta de al menos los siguientes vectores de transformación:

1. Liderazgo Político.
2. Gobernanza y Capacidad Institucional.
3. Presupuesto.

Se utiliza un método heurístico para evaluar ágilmente la viabilidad de una transformación en el sector público, analizando la contribución o peso de cada uno de los vectores para un proyecto específico. El objetivo es generar una recomendación que lleve al proyecto a la zona de transformación y sustentabilidad del cambio.

Descripción del Modelo de Transformación

1) *liderazgo político* 2) *gobernanza y capacidad institucional*, y 3) *presupuesto* tal como se presenta en la siguiente figura

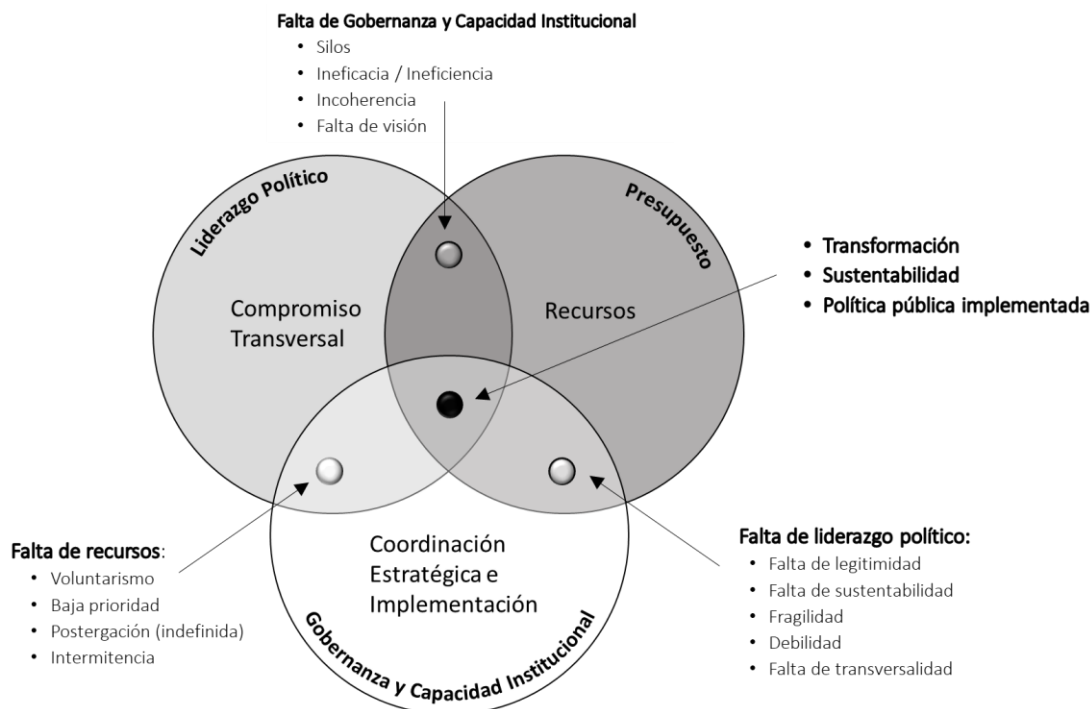


Figura 1: Modelo de transformación digital en el sector público (Ledermann & Madariaga, 2017).

Este marco se aplicó a algunas iniciativas de Gobierno Digital para su análisis.

El **liderazgo político** aporta un compromiso transversal y da legitimidad al proyecto desde la autoridad del servicio ante los diferentes actores políticos involucrados. Cuando este liderazgo existe, la institución se moviliza alineadamente para la implementación de la iniciativa de gobierno digital. De no existir este liderazgo, aun contando con presupuesto suficiente y coordinación estratégica, las iniciativas resultan frágiles, sin empoderamiento, y no transversales. Esta situación es común en iniciativas que continúan en statu-quo.

La **gobernanza y capacidad institucional** generan la coordinación estratégica y operacional de la institución para que la transformación digital ocurra. Esta gobernanza contribuye a la sincronización adecuada de las iniciativas en el marco de complejos y muchas veces lentos y rígidos procesos burocráticos. Cuando estos aspectos no están presentes, aun existiendo liderazgo político y recursos, existe el riesgo de que el proyecto se implemente en forma compartimentada, sin coherencia (por falta de comunicación), de forma ineficaz e ineficiente (porque no están todos los actores involucrados), y con alcance limitado de futuro.

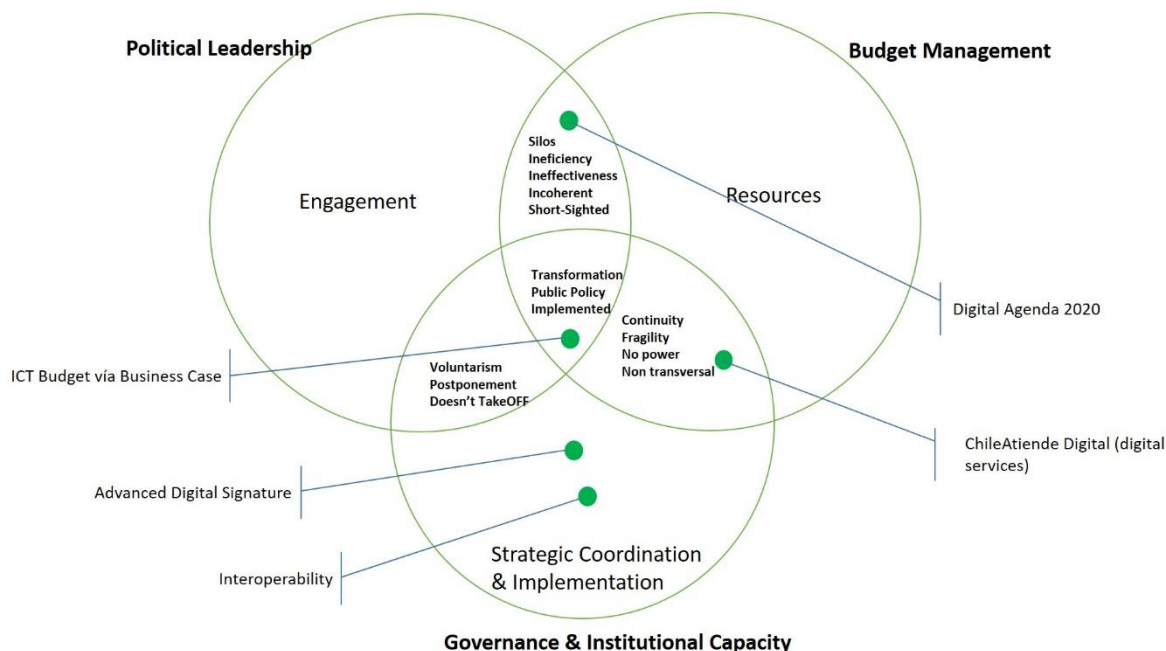
La gestión estratégica del **presupuesto** disponibiliza los recursos suficientes para la implementación del proyecto de transformación digital. De no contarse con estos recursos, aun contando con liderazgo político y gobernanza, los proyectos son esfuerzos de voluntarismo, se posponen o directamente no “despegan”.

Por cierto, una iniciativa que cuenta con un solo de estos componentes definitivamente tiene posibilidades prácticamente nulas de ser exitoso.

En la representación, cuán cerca o lejos se está del centro (donde ocurre la transformación) implica cualitativamente qué tan cerca o lejos se está de llegar al espacio de transformación. Así, cada punto que representa una iniciativa debe apuntar a ir acercándose al centro buscando mayor priorización política, más recursos o con mayor gobernanza, según corresponda.

Aplicación del Modelo de Transformación a las Iniciativas de Gobierno Digital

Al aplicar este marco de análisis a las principales iniciativas del gobierno digital de Chile se tiene que:



En éstos se puede apreciar, de acuerdo a este análisis, que la mayoría de las iniciativas no están en condiciones adecuadas para una verdadera transformación sustentable, a excepción de la formulación de proyectos TIC del Estado para la Ley de Presupuestos. Se puede así ver cómo las restantes iniciativas deben buscar elementos que actualmente son débiles. De esta forma:

Interoperabilidad: si bien es una iniciativa de alto impacto para el funcionamiento del Estado, está debidamente identificada y existen las capacidades técnicas para empujarla, ésta no está priorizada desde el centro de gobierno para darle impulso. De igual forma, no ha sido priorizada tampoco al momento de solicitar los recursos necesarios para su debida implementación en las instituciones de gobierno. El apoyo político es, por tanto, esencial para lograr una verdadera transformación, después de lo cual debe lograr priorizar recursos de la Unidad de Gobierno Digital o desde la Dirección de Presupuesto.

Firma Electrónica Avanzada: esta iniciativa es esencial para lograr una adecuada gestión documental en el Estado, avanzando así hacia mucho mayor eficiencia (menores tiempos perdidos en buscar y movilizar papel), así como permitiendo automatizar procesos (ahorrando costos y tiempos al Estado y a la ciudadanía). Sin embargo, ésta tampoco cuenta actualmente con los recursos suficientes para un desarrollo adecuado o para dar sustento a su operación posterior, ni tampoco cuenta con el liderazgo suficiente que permita romper la inercia de los procesos en papel al interior de las instituciones. Por tanto, este proyecto debe lograr el apoyo político necesario en primer lugar y el financiamiento requerido para poder ser exitoso.

ChileAtiende Digital: Chileatiende Digital busca establecer el portal chileatiende.cl como el punto de acceso prioritario de los ciudadanos para sus interacciones con el Estado (trámites). Actualmente cuenta con recursos adecuados para su objetivo, así como gobernanza y coordinación estratégica. Sin embargo, el alcance del proyecto y la eficiencia en su implementación se ve seriamente amenazada debido a la falta de priorización real por parte del liderazgo político. De esta forma, no hay suficiente poder para movilizar debidamente al conjunto de instituciones y servicios públicos requeridos. Su principal debilidad es, por tanto, la falta de transversalidad posible y falta de empoderamiento para que se produzca la transformación.

Agenda Digital 2020: La agenda digital reúne las principales iniciativas TI del Estado. Al analizarla como una iniciativa en sí misma, se ve que ha contado con todo el liderazgo político necesario, así como los recursos requeridos para cada proyecto. Sin embargo, ha surgido precisamente como una colección de proyectos sectoriales, sin coordinación central, transversal, o estratégica, en la mayoría de los casos. De acuerdo a este marco, entonces, resultará ineficiente e incoherente, sin la transversalidad necesaria, y sin poder explotarse el potencial impacto estratégico que podría tener una agenda digital diseñada con objetivos estratégicos claros que luego se reflejan en proyectos sectoriales.

Evaluación de Proyectos TIC para Ley de Presupuesto: esta iniciativa cuenta con todas las condiciones para que ocurra una transformación real. Por una parte, el liderazgo político emitió la instrucción necesaria para que todo servicio del Estado deba adherirse. Por otra parte, al no requerir de grandes recursos para su implementación, cuenta con el financiamiento necesario para implementarse. Finalmente, el proceso es coordinado estratégicamente desde el Ministerio de Hacienda (primero para los servicios de hacienda, y luego para todo el Estado).