Objetivos Unidad 3

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- 1 Comprender la idea de cambio asociado a la Transformación Digital.
- 2 Distinguir entre las componentes técnicos y adaptativos de un desafío de Transformación Digital.
- 3 Comprender la complejidad del desafío implicado en la Transformación Digital a través de ejemplos aplicados con las dimensiones técnicas y adaptativas de este proceso.

La Transformación Digital no puede ser a la fuerza: esto va más allá de la tecnología

En esta unidad, introduciremos el concepto de cambio dentro del contexto de la Transformación Digital, el cual puede venir desde avances tecnológicos hasta nuevos comportamientos de las personas, particularmente de los consumidores.

Desde marzo de 2020, y asociado al contexto de contingencia, empresas y organizaciones de distintos sectores e industrias han experimentado, en primera persona y de manera imprevista, un proceso de cambio. Esto, producto de la necesidad de adoptar e integrar rápidamente tecnologías existentes y otras emergentes para mantener sus operaciones.

La educación ha sido un sector que se ha visto impactado de manera visible en todos sus niveles, y de forma transversal a distintos tipos de usuarios. Los complejos desafíos de la incorporación de soluciones tecnológicas se han dado desde los jardines hasta las instituciones de educación superior, invirtiendo tiempo y recursos tecnológicos para hacer frente a la contingencia y continuar la labor educativa¹.

Sin embargo, el camino no ha sido fácil: la urgencia de la introducción (a veces forzosa) de tecnología no ha estado siempre en sintonía con la importancia de desarrollar capacidades digitales y de liderazgo por parte de las instituciones educacionales para llevar adelante una Transformación Digital que sea sostenible².

Por un lado, se han dado problemas en el ámbito digital, al disponibilizar tecnologías, integrar sistemas o cuidar aspectos de seguridad informática. Por el lado humano, familias, estudiantes y profesores han estado experimentando cansancio, problemas de acceso y dificultades para hacer congeniar la carga académica con su realidad doméstica. Revisa el siguiente artículo:

Revisa: El gran test de las clases online

VER

Los procesos de Transformación Digital toman tiempo y requieren un diseño y despliegue que sea sostenible no solo en términos de tecnología, sino también de las personas. Hoy nos ha tocado experimentar en primera persona la necesidad de acelerar la adopción tecnológica como parte del contexto actual de contingencia.

Mirando la experiencia de la incorporación de tecnología en educación, se ha hecho patente la importancia de comprender que la Transformación Digital no consiste en una solución rápida de llevar a digital aquello que ocurre de manera presencial o física. Este caso actual nos refleja aquellos "síntomas" que emergen en un proceso de Transformación Digital, donde es clave preocuparse de aspectos humanos y culturales que van más allá de solamente el uso de la tecnología.

No es llegar e implementar teconología

Basta revisar la prensa especializada para constatar la voluntad de las organizaciones de impulsar la Transformación Digital. Sin embargo, los primeros problemas surgen al plantear la idea de un proceso de adopción, incorporación o integración de tecnología, y luego nuevas dificultades emergen y se mantienen a lo largo de toda su implementación. Juan Luis Martínez, consultor en experiencia de usuario y director de Amable y Capire.info, introduce dos tipos de "saltos" que experimentan empresas y organizaciones a la hora de pensar en proyectos tecnológicos, que en el contexto de la Transformación Digital podemos considerar como dos componentes subyacentes a procesos de este tipo::

"En el **salto tecnológico** se tomó la decisión de cambiar o incorporar la tecnología. Y se hizo. Para todo y para todos. La decisión fue de la alta dirección, y adelante. Bien o mal en el camino seguido, pero con visión. El **salto cultural** se refiere a cómo la organización se adapta e incorpora a otros conceptos, métodos de trabajo y a diferentes formas de relación interna, nuevas maneras de interacción con los usuarios o clientes y a diferentes espacios y formas de innovar y evolucionar"³.

Juan Luis Martínez

En la misma línea, la revista América Economía sintetiza los principales resultados del estudio "Latin America 4.0: the digital transformation in the value chain", donde se plantea la lentitud que ha tenido la Transformación Digital en América Latina, particularmente en su incidencia en la productividad⁴. Dicho paso lento ha estado caracterizado por las dificultades para hacer congeniar las dos dimensiones del cambio: la tecnológica asociada a la digitalización, y la relacionada con "el difícil trabajo de reformular procesos, reestructurar la organización y reentrenar a las personas".

Lo anterior es consistente con el framework "Leading Digital" (MIT, 2014) visto en la Unidad 1, donde no solamente se habla de capacidades digitales, sino también con las de liderazgo que se requieren para impulsar los cambios necesarios a nivel organizacional. Cabe mencionar que el estudio define Transformación Digital como: "...la adopción de tecnologías digitales a lo largo de todas las etapas de una cadena de valor de negocio (desde la cadena de suministro hasta la producción y distribución) con el propósito de aumentar las ventas y la productividad"⁶.

Comenzamos a vislumbrar que la Transformación Digital en la práctica va más allá de (solamente) la tecnología.

Las dos componentes del cambio: Técnica y Adaptativa

Una distinción importante para caracterizar los desafíos de la Transformación Digital es que, tal como plantea Heifetz, los problemas no son puramente técnicos o adaptativos, sino que ambos suelen estar presentes.

¿Qué tipo de liderazgo es el que se requiere para los procesos de Transformación Digital?

Esta distinción emerge del trabajo del profesor Ronald Heifetz de la Universidad de Harvard, quien durante décadas ha investigado y enseñado liderazgo a nivel ejecutivo, y también lo ha puesto en práctica en consultoría a empresas y organizaciones a través de Cambridge Leadership Associates (CLA).

El modelo de **Liderazgo Adaptativo** de Heifetz plantea que el liderazgo puede ser ejercido por agentes de cambio, con o sin un cargo formal de poder (como una jefatura), donde exista la necesidad o aspiración de abordar un desafío complejo a nivel de cambio de mentalidad y comportamiento¹. Para tener éxito, el ejercicio de liderazgo requiere la capacidad de diagnosticar un sistema social (equipo, organización o ecosistema) y diseñar estrategias de acción que desafíen el estado actual, a fin de avanzar en el cambio deseado y progresar².

Modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz

El liderazgo puede ser ejercido por agentes de cambio, con o sin cargo formal de poder, donde exista la necesidad o aspiración de abordar un desafío complejo a nivel de cambio de mentalidad y comportamiento.

Este liderazgo debe tener la capacidad de:

- A. Diagnosticar un sistema social (equipo, organización o ecosistema)
- B. Diseñar estrategias de acción que desafíen el estado actual, a fin de avanzar en el cambio deseado y progresar.



A diferencia de otros modelos que se enfocan más en las características de un "buen líder", el foco del Liderazgo Adaptativo está en cómo distinguir y diagnosticar los problemas o desafíos a abordar mediante acciones estratégicas. En esta línea, Heifetz plantea distintos tipos de problemas o desafíos³:

Técnicos, donde la definición del problema es clara, y para su solución podemos recurrir a la persona encargada formalmente (jefatura o autoridad), o bien a expertos en la temática específica (consultores o especialistas).

Adaptativos, donde tanto la definición del problema como su solución no son claras, y se requiere de cambiar paradigmas y comportamientos a nivel individual o colectivo para entender el desafío y abordarlo. No basta con acudir a personas a cargo o gente experta, pues la resolución va más allá del set actual de conocimientos y capacidades. Heifetz plantea que estos desafíos involucran un cierto aprendizaje por parte de todos los involucrados e interesados.





En los problemas adaptativos, no basta con acudir a personas a cargo o gente experta, pues la resolución va más allá del set actual de conocimientos y capacidades. Heifetz plantea que estos desafios involucran un cierto aprendizaje por parte de todos los involucrados e interesados.

Tipo de Desafío	Definición del problema	Solución e Implementación
Técnico	Clara	Clara
Adaptativo	Requiere aprendizaje	Requiere aprendizaje

Fuente: Adaptado de "La práctica del liderazgo adaptativo" (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

Algunas características clave de los desafíos adaptativos⁴:

- Foco en los valores, mentalidad y conductas de las personas.
- Requieren de aprendizaje por parte de los distintos involucrados en el desafío.
- Pueden traer pérdidas: la gente no se resiste al cambio, se resiste ante las eventuales pérdidas que este puede traer.
- Toman tiempo.

Podemos ver una relación entre los saltos tecnológicos y culturales mencionados por Martínez, y los desafíos técnicos y adaptativos de Heifetz, respectivamente.

Finalmente, del trabajo de Heifetz se desprende que el ejercicio del liderazgo se requiere cada vez que enfrentamos desafíos adaptativos.

Pérdidas asociadas a los cambios

Un proceso de adopción, incorporación o integración de tecnologías para cierta organización puede ser visto erróneamente como un desafio puramente técnico: es clara la tecnología necesaria a implementar y hay áreas de TI y/o negocio que liderarán algún proyecto o iniciativa.

Sin embargo, al avanzar con dicho proyecto o iniciativa van a emerger desafios adaptativos para la organización, relacionados con la transformación necesaria a nivel de actividades y procesos, impactando además en las expectativas y aspiraciones de su gente, y de usuarios o clientes externos.

Tradicionalmente, escuchamos buenas intenciones respecto al cambio o la transformación. Empresas y organizaciones buscan beneficiarse de modificar su estado actual de las cosas, ojalá manteniendo lo bueno, y que lo nuevo tampoco signifique mucho estrés. Cuando un equipo u organización se enfrenta a un desafio que tiene una componente adaptativa, emergen resistencias al cambio del estado actual, particularmente desde quienes perciben pérdidas asociadas a dicho proceso de cambio.

Es clave comprender que los afectados por el cambio y que manifiestan su resistencia no se oponen necesariamente a la Transformación Digital, sino que lo hacen ante la posible pérdida que enfrentan con la implementación de dicha tecnología.





Lo anterior también es válido para el caso de clientes externos y usuarios, quienes son actores clave en el uso o beneficio de las tecnologías a ser adoptadas e implementadas por la organización. Como vimos en el caso introductorio de la unidad, al disponer nuevas herramientas tecnológicas emergieron sentimientos de pérdida por parte de las personas que debían usarlas (estudiantes, familias y profesores), reflejando la necesidad de un ajuste para poder hacerse parte del proceso adaptativo del cambio.

En el siguiente link podrás encontrar "La práctica del Liderazgo Adaptativo: La teoría detrás de la práctica de Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky (leer sólo páginas 6-12).

Revisa: Liderazgo Adaptativo de Ronald Heifetz

LEER

Distinguiendo las componentes técnicas y adaptativas de los desafíos

A continuación revisaremos algunos ejemplos de empresas que han sabido considerar la dimensión técnica y la adaptativa en los desafíos de esta transformación.

Para distinguir los desafios de la Transformación Digital, primero resulta clave comprender que estos no son solamente técnicos, es decir, no se tratan solamente de tecnología o "lo digital". También contemplan una dimensión adaptativa, caracterizada por los cambios en mentalidades y comportamientos de las personas (clientes, usuarios, colaboradores, Stakeholders) a lo largo del proceso.

Según Heifetz, una respuesta clásica de toda organización al enfrentar un desafio complejo es enfocarse única y exclusivamente en los aspectos técnicos, tales como: tecnología más moderna, más recursos, más presupuesto, más planificación, más consultorías o más personas, entre otros¹.

Si bien los aspectos técnicos serán importantes, se descuida la componente adaptativa del desafio, donde es necesario realizar un trabajo más profundo, incluso a nivel de cultura. Se trata de un camino que toma más tiempo y requiere mayor esfuerzo colectivo y capacidad para sortear la incertidumbre.

La presión por "resultados" o un foco excesivo en "indicadores" solamente numéricos tampoco juega a favor de las soluciones adaptativas: aquellas técnicas son más visibles y dan respuestas más rápidas; sin embargo, estas últimas no necesariamente se hacen cargo del desafio de fondo.

"Llegar y aplicar" nuevas tecnologías

Un reciente artículo del MIT Technology Review (2019) nos trae el caso de la empresa de perfumes Symrise, que en alianza con IBM desarrolló una solución de IA para que un algoritmo sugiriera fórmulas más atractivas durante el desarrollo de sus productos². Este es un ejemplo concreto de Transformación Digital para reformular la creación de valor, similar al caso de la Unidad 2 de la startup chilena NotCo.



Vea este video en la versión online de la clase.

El proceso IBM-Symrise demoró cerca de dos años en traer los primeros resultados concretos³. A diferencia de NotCo, Symrise no era una empresa digital, sino que formaba parte de una industria más "tradicional", donde el introducir tecnologías de IA dentro de su proceso productivo implicaba abordar un desafío de Transformación Digital con dos dimensiones (técnica-adaptativa). Sobre ello podemos ver los ejemplos a continuación:

Dimensión técnica	Dimensión adaptativa
Lograr que los algoritmos de IA pudieran trabajar con aromas y fragancias.	Poca disponibilidad de talento capacitado y/o falta de conocimientos.
• Fuentes de datos múltiples y heterogéneas.	Tener que "sacar a los empleados de sus funciones actuales".
Falta de infraestructura tecnológica.	Expectativas sobre el proyecto y sus resultados

Algo importante de considerar es que los aspectos técnicos no necesariamente son "más fáciles" o menos complejos que los adaptativos. El lograr que un algoritmo de IA fuera capaz de distinguir y sugerir fragancias basadas en aromas es tremendamente complejo, pero la solución resulta alcanzable con el desarrollo de la tecnología misma, algo que también podrá tomar tiempo y esfuerzos, pero donde existe mayor claridad sobre el desafío.

Por otro lado, la dimensión adaptativa nos trae una complejidad distinta, pues las soluciones requieren de aprendizajes a nivel de paradigmas y comportamientos de las personas involucradas en el desafío. Por ejemplo, el manejo de múltiples expectativas de los interesados en el proyecto, que pueden ser muy distintas entre sí: inversores, gerentes, colaboradores, entre otros.

El "teatro" de la innovación

Una de las soluciones técnicas sobre las cuales descansan grandes expectativas de cambio, son los programas de consultoría y capacitación en metodologías del ámbito de la innovación, agilidad, entre otras, llegando también a la construcción de espacios físicos o "laboratorios":

"Lo que estamos aprendiendo es que la apertura de un laboratorio de innovación por sí solo usualmente representa el 'teatro de la innovación'..."⁴ . Tendayi Viki, socio de Strategizer

El problema principal no está en la implementación de estas soluciones técnicas en sí mismas, sino en la creencia de que por sí solas se harán cargo de aspectos adaptativos, como construir una base cultural requerida para que, en este caso, las metodologías tengan éxito en permear a las personas:

"La trampa es creer que aprender una lista de pasos y una serie de herramientas es lo importante. Será la capacidad que tienes de provocar el cambio de comportamientos de liderazgo, a través de una iniciativa estratégica de cambio cultural, lo que marcará la diferencia"⁵.

Raúl López P.

Cuando no se cumplen las expectativas que recayeron sobre dichas soluciones técnicas (laboratorios, talleres, consultorías, etc.), viene la frustración y la búsqueda de "culpables". IDEO, empresa consultora en diseño para la innovación, y promotora de la metodología de Design Thinking, ha reaccionado ante críticas de la industria a estas herramientas cuando no traen los resultados esperados, los cuales responden a aspiraciones iniciales poco realistas:

"Sin la estrategia y la disciplina, las herramientas (como tener una sala exclusiva para hacer Brainstorming ('lluvia de ideas'), no va a funcionar. Tener acceso a estas herramientas puede ser algo decepcionante si no se entiende cómo usarlas de manera apropiada"⁶.

Michael Hendrix, socio de IDEO

Adquirir soluciones existentes

En una entrevista reciente en la revista Forbes, Amy Kenly de Kalypso, empresa consultora que asesora en procesos de Transformación Digital, habla sobre los desafíos que tienen, por ejemplo, los grandes retailers tradicionales que están tratando de "competirle a Amazon" en el mercado global⁷. Dentro de las estrategias típicas de empresas como Walmart y Target, está el adquirir startups tecnológicas como un intento de "pivotear" hacia nuevos modelos de negocios que sean digitales⁸.

En el último par de años, en la industria nacional se ha dado amplia cobertura a adquisiciones de startups como Cornershop o Linio por parte de Walmart y Falabella, lo cual muchos leen también como una formal de hacer frente a una eventual llegada de Amazon.

Revisa esta noticia: Falabella compra Linio por 138 millones de dólares

VER

Kenly destaca cómo esta estrategia cae presa de una "fascinación" con la posibilidad de que las nuevas tecnologías que traen estas startups serán integradas como parte de la empresa y llevarán rápidamente al éxito⁹. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos quedan atrapados en fallas de implementación, las cuales pueden relacionarse también con la dificultad que las empresas tienen para hacerse cargo de ambas dimensiones del cambio:

Dimensiones del cambio



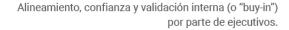
Dimensión Técnica

Investigar y elegir soluciones tecnológicas disponibles.

Uso avanzado de analítica de datos para, por ejemplo, predecir correlaciones entre información del mercado (ventas, demanda)

Dimensión Adaptativa

Reorganización interna de procesos y actividades para asegurar la integración.





Así, para el caso de organizaciones ya establecidas que buscan abordar la Transformación Digital, existe la tentación de aplicar soluciones técnicas, como la adquisición de una startup tecnológica para "pivotear" el modelo de negocios actual, lo cual tiene aspectos que también son adaptativos.

Sin embargo, una vez que se compra una solución digital externa, y particularmente en el caso de integración con emprendimientos tecnológicos, emergen las diferencias culturales, los problemas entre equipos a cargo de las integraciones o fallas en la coordinación, entre otras complicaciones.

Las organizaciones tradicionales desconocen o tienen resistencias sobre cómo integrar startups o emprendimientos tecnológicos a sus negocios. Buscar es fácil, pues hoy cualquiera puede hacer una convocatoria a emprendimientos mediante un desafío de innovación abierta (muy difundidos en este último tiempo), y creer que basta con esto para iniciar la Transformación Digital.

Ciertamente las startups van a llegar a un desafío abierto. Pocas se pueden resistir a la promesa de colaborar con una gran empresa, y desde nuestra propia experiencia en el ecosistema. De esto hemos visto muchísimo, pero con bajo o prácticamente nulo impacto.

El verdadero desafío adaptativo está en la desconfianza, el choque cultural e incluso la diferencia generacional entre gerentes y emprendedores, que dificultan que la colaboración ocurra. Erróneamente, las organizaciones tienden a ver a las startups como un proveedor más de tecnología. Pero esto no es así, porque es una empresa en desarrollo, en búsqueda de su modelo de negocio y de su market-fit.

Es bien probable que para colaborar con un emprendimiento sea necesario "prepagar" parte importante del servicio o tecnología que ésta entrega como forma de financiar el desarrollo y/o customización a las necesidades específicas de la organización. Son pocos los gerentes "tradicionales" que se atreverían a hacer algo así.

En conclusión

En ningún caso, el solo hecho de disponer tecnologías nuevas, conformar aceleradoras de innovación, iniciar "células" o comprar soluciones de startups o emprendimientos tecnológicos, van a generar todos los cambios necesarios para un proceso adaptativo de Transformación Digital. El que exista una estrategia clara, patrocinio y espacio para desplegar el potencial de las metodologías, aumentará el potencial de valor de su incorporación como parte del cambio cultural asociado a la Transformación Digital.

El listado de prácticas mencionadas previamente demandará cambios de paradigma en la forma actual y tradicional de operar, lo que es esencialmente adaptativo.

La clave está en reconocer que la Transformación Digital implica desafios que tienen aspectos técnicos y adaptativos, cada uno de los cuales requieren distintos tratamientos. Particularmente, para aquellos de tipo adaptativo, resultará importante lograr diagnosticar y diseñar estrategias efectivas de cambios de mentalidad y comportamiento, para lograr abordar el proceso requerido.

La Transformación Digital como proceso adaptativo de cambio

A continuación, se muestran algunas razones de por qué es y será difícil implementar la Transformación Digital en nuestra organización.

Cuando no solamente las tecnologías evolucionan aceleradamente, sino también el contexto y las necesidades de nuestros usuarios y clientes (internos y externos), se hace imprescindible establecer una nueva forma de trabajo. Contextos más inciertos y cambios más profundos en la mentalidad y comportamiento de las personas están generando desafíos adaptativos, difíciles de abordar desde una mirada tradicional.

Hemos introducido la distinción entre lo técnico y lo adaptativo, ambos relacionados respectivamente con los aspectos tanto tecnológicos como humanos que involucran estos esfuerzos, así como también con dos tipos de capacidades que se requieren a nivel organizacional: capacidades digitales y de liderazgo.

Siempre el paso más importante en un proceso de transformación es definir bien dónde queremos llegar y cuáles serán nuestras estrategias de negocio que nos permitirán lograrlo. Desde la experiencia con empresas y organizaciones, la literatura y la conexión con el ecosistema de emprendimiento, tecnología e innovación, resulta clave realizarse al menos cuatro preguntas iniciales al abordar un proceso de Transformación Digital desde una mirada de cambio adaptativo:

- 1 ¿Quién o quiénes necesitan liderar este proceso de transformación? ¿Cómo se distribuirá el ejercicio de liderazgo a lo largo del tiempo, durante la implementación?
- 2 ¿Existe una estrategia claramente definida que declare de forma concreta lo que queremos lograr como organización?
- 3 ¿Cuál es el principal resultado que queremos alcanzar?
- ¿Cuáles son los habilitadores y capacidades que necesitamos para liderar con éxito este proceso de transformación, que implica también una dimensión de personas y cultura?

A partir del trabajo de Ron Heifetz, el socio principal de CLA Consulting LATAM y Director de Liderazgo de la U. Adolfo Ibáñez Juan Carlos Eichholz, profundizó el marco conceptual de liderazgo adaptativo, proponiendo un modelo de "Capacidad Adaptativa" para abordar las dos dimensiones del cambio, técnica y adaptativa, a lo largo de tres etapas macro:

1. Construir definiciones

Como veremos en la Unidad 5, es clave generar distinciones y marcos conceptuales comunes para tener un entendimiento compartido sobre el cambio deseado¹. Esto va más allá de la idea tradicional de "gestión del cambio", muchas veces entendida como un "plan" cuya implementación por sí sola va a generar los cambios culturales.





2. Desplegar los esfuerzos de cambio

En esta fase, al Tr involucrando a cada vez más grupos de interés en asimilar, internalizar y lograr hacer sentido de estas definiciones, se irá haciendo necesario el ejercicio de liderazgo relacionado con abordar la tensión necesaria para el cambio, y manejar la contención para generar un trabajo adaptativo que se mantenga en un nivel productivo². Emergerán resistencias propias del cambio, y hay que "navegarlas".

Por ejemplo, aparecen tensiones y resistencias al cambio por parte de trabajadores que ven una pérdida de su fuente laboral con el avance de la automatización o introducción de soluciones de Inteligencia Artificial (IA), que incluyen tecnologías particulares que las empresas están impulsando en sus procesos de Transformación Digital.

Una herramienta de liderazgo adaptativo que revisaremos en la Unidad 5 del curso es el mapa o diagnóstico "político" de los grupos de interés, para lograr dimensionar los intereses, valores y pérdidas de las distintas partes interesadas durante el proceso de cambio:



Fuente: Elaborado a partir de "Adaptive Capacity" (Juan Carlos Eichholz, 2015) y "La práctica del liderazgo adaptativo" (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

3. Sostener el cambio

El cambio no termina cuando "la tecnología se implementó", o "la Gantt se cumplió". Es clave trabajar en sostener el cambio, lo que se sustenta en el desarrollo de una capacidad adaptativa transversal en la organización, que además siente las bases para poder abordar próximos desafíos que seguirán apareciendo³.

Al ser esta una transformación de tipo digital, y considerando los avances que las tecnologías están experimentando, estamos frente a un tipo diferente de cambio comparado con aquellos clásicos "arquetipos" de cambio organizacional, tales como: tener mayor presencia regional o global, desarrollar un foco en el cliente, impulsar la innovación y agilidad internas, o ser más sostenibles⁴.

Todo esfuerzo de Transformación Digital debe tener una mirada de proceso adaptativo de cambio, donde exista educación y desarrollo de capacidades, junto con un diseño, despliegue y un escalamiento que tendrán como consecuencia una verdadera transformación sostenible. Todo esto finalmente se relaciona con la cultura, tema al cual dedicaremos atención en la unidad siguiente, dado que es uno de los menos explorados por las organizaciones a la hora de embarcarse en procesos adaptativos.

"Cero papel": un plan para la modernización pública

Desde hace un par de años, el Estado chileno se propuso implementar un plan de transformación digital, el cual se ha manifestado en distintas metas y programas propuestos para diversas carteras y departamentos públicos.

El proyecto de ley de "Transformación Digital" presentado a finales del año 2018 tiene como objetivo implementar un proceso de transformación digital en el Estado, a través del cambio de normativas, cuerpos legales y disposiciones de departamentos de la administración pública, convirtiendo la burocracia estatal en algo del pasado y dando la bienvenida a la eficiencia que entrega la conversión digital¹.

Este plan del gobierno del Presidente Sebastián Piñera comenzó con la presentación de la ley, un paso inicial clave para modificar la "Ley de Procedimiento Administrativo" (19.880), regulando que el procedimiento administrativo sea digital por defecto. Con ello, el 28 de diciembre se creó la división de Gobierno Digital en el Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia (Segpres)².

Así se estipula en el objetivo general de la ley:

El objetivo primero y general del presente proyecto de ley consiste en efectuar una transformación digital del Estado, a través de la modificación de diversos cuerpos legales, para que éste se convierta en un Estado ágil y eficiente, cuyo actuar se condiga con los tiempos actuales y se beneficie de las ventajas inconmensurables del desarrollo electrónico y digital, principalmente en relación a ahorro de tiempo, costos y calidad de vida de la sociedad entera.

Proyecto de ley

Tal como hemos revisado en las unidades anteriores, el proceso de transformación digital plantea un cambio tanto técnico como adaptativo y es ahí donde radica la importancia de este tipo de implementación, ya que desde la normativa legal se reconoce que esta transformación implica un cambio de paradigma, pues no se trata únicamente de digitalizar un documento, sino de incorporar lo digital al quehacer de las distintas instituciones públicas y sus funcionarios/as, desde ahí comienza esta transformación.

Además, este plan implica "un cambio cultural y administrativo sustancial, y no meramente traspasar a formato electrónico la actual tramitación en papel" 3, lo que significa una coordinación entre los distintos ministerios (26), subsecretarías y servicios, tanto para la utilización de plataformas online como de interrelación, ya que la administración pública será la encargada de solicitar la documentación necesaria a otro departamento de su ecosistema, para responder la solicitud de él o la ciudadana que solicite un trámite en específico⁴.

En ese sentido, las dificultades humanas que puedan presentarse tienen relación con el trabajo de cada departamento, las capacidades profesionales y la disposición de aprendizaje sobre lo digital. Así lo reconoce el reportaje de Pauta.cl, que entrevistó a varias fuentes relacionadas a este proceso de transformación:

"Eliminar el trámite en papel también genera resistencias internas. 'Hay temor a perder el empleo entre quienes desconocen los trámites digitales porque han trabajado siempre de otra manera. También resistencia entre quienes controlan los procesos, ya que en plataformas digitales todo es transparente y se sabe fácilmente dónde está atascado el trámite', agrega la fuente"⁵.

Acceso y tramitación pública

El cambio va desde la emisión de un certificado de nacimiento online, pasando por una postulación a concurso de la Alta Dirección Pública a la otra emisión de un documento visado por la jefatura de servicio de alguna oficina pública. La cartera de trámites que ofrece el Estado chileno a sus ciudadanos/as es variada y está pensada para restarle burocracia a trámites que siempre fueron un dolor de cabeza para los usuarios. Con ello, esta transformación estaría pensada para profundizar la relación entre ciudadanía y administración pública.

Hipervínculo: Cartera de trámites públicos

VER

La administración pública tiene alrededor de 3.200 trámites, al año se realizan 14 millones de transacciones y sólo el 40% de estos están digitalizados⁶. Por ejemplo, "la clave única", implementada desde el año 2012, contempla 380 trámites, tiene más de cinco millones de usuarios(as) y ya se han realizado más de 22 millones de transacciones⁷.

Según cifras recopiladas por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, durante el 2018 se realizaron 32.163.009 trámites de forma presencial, esto significa que para cada trámite se destinaron en promedio 2,2 horas, lo que implica un costo de \$215.679 millones⁸. Junto a ello, el proceso de trámite también implica otro uso del tiempo remunerado, como son las esperas, la atención y finalmente los costos de traslado⁹ (micro, metro o bus).

Es así como este plan contempla impulsar la digitalización de procesos en todos los ministerios, departamentos y servicios, y darle un impulso a las plataformas tanto intergubernamentales como las de interacción con público general. A continuación, revisaremos en qué consiste este plan de transformación digital.

Los pilares estratégicos del plan estatal

Este proceso de transformación digital está pensando para fortalecer el acceso y el servicio a los ciudadanos, objetivo que se ve representado en el siguiente mandato presidencial: "busca transformar digitalmente el sector público para lograr una mejor calidad en la entrega de servicios a los ciudadanos y una mayor efectividad en la gestión pública" 11.

La estrategia de transformación digital se fundamenta en los siguientes principios estratégicos:

	Centrado en las personas.
	Estado digital por diseño.
	Abierto y colaborativo por defecto
	Gobierno basado en datos.
ĺ	Estado proactivo





Est	os ejes temáticos se traducen en los siguientes principios operacionales:
	Infraestructura de datos para el Estado.
	Integración de los servicios del Estado.
	Ciberseguridad, protección de datos y privacidad.
	Estandarización de procesos del Estado.
	Compras inteligentes en Tl.
	Promoción y atracción de talento para la transformación digital.
As	u vez, el proceso de transformación digital contempla tres grandes proyectos:
1	Cero Filas: digitalización de trámites;
2	Cero Papel: que profundizaremos en este caso y
3	Identidad Digital: que considera la extensión de la "clave única", liderado por el Servicio de Registro Civil.
sor ofic	iniciativa "cero papel" consiste en la "reducción o eliminación de papeles en las tareas de la administración pública". Estas tareas n "procesos transversales", es decir, actividades y acciones que realiza todo departamento u oficina pública, sean comunicaciones ciales (memos u oficios), compras, rendiciones de gastos, expedientes y gestión de recursos humanos ¹² . así como el proyecto de "cero papel" plantea el siguiente plan de acción ¹³ :
	Oficina de partes virtual: El instructivo de Transformación Digital señala que la comunicación en la administración pública sea totalmente digital para el 2020, por medio del uso de la firma electrónica, que para ese plazo sería una posibilidad real.
	Expediente virtual : Una de las metas de la iniciativa "cero papel" es el uso de "sistemas de gestión documental para la gestión de expedientes", tal como señala el documento oficial de esta transformación.
	Procesos transversales: Se busca que los procesos sean intra-institución, por ejemplo que las compras públicas sean cero papel.
	el siguiente video podrás ver que parte de las acciones se podrán realizar a través de una plataforma de gestión de documentos olicos. El "doc digital" fue creado para la realización de estas tareas:
	Cargar documentos.
	Visar documentos, incorporando observaciones a éste.
	Firmar electrónicamente los documentos.
	Enumerar documentos por la oficina de partes.
	Distribuir documentos a múltiples destinatarios.







Vea este video en la versión online de la clase.

Tal como hemos revisado en la unidad, un proceso de transformación digital puede considerar un nuevo paradigma cultural, no solamente un aprendizaje técnico, ya sea sobre una nueva herramienta online o mejoramiento de procesos administrativos, sino de implementar nuevas miradas, formas de trabajo e interacciones con distintos actores del ecosistema, en este caso, nuevas interacciones con la ciudadanía para entregar un mejor servicio público.

En conclusión, vemos que los procesos que buscan una real Transformación Digital requieren grandes esfuerzos en cuanto a explorar, distinguir y seleccionar tecnologías que contribuyan a redefinir la forma en la cual se genera y entrega valor, en este caso, a beneficiarios y ciudadanos. Sin embargo, a lo largo de este caso vemos que los aspectos adaptativos son fundamentales para lograr progresar en abordaje del desafío. Las personas, ya sean funcionarios o jefaturas públicas, quienes son parte de las instituciones llamadas a implementar esta Transformación Digital, son la base de la cultura, tema que profundizaremos en la unidad siguiente.



Reflexiona lo siguiente:

Junto con la lectura del caso, reflexiona sobre las siguientes preguntas, a modo de ir conectando los conceptos revisados en esta unidad:

1. ¿Por qué el proyecto Cero Papel tiene una dimensión técnica y otra adaptativa? ¿Qué elementos del desafío de Transformación Digital corresponderían a cada una de estas dimensiones?

Respuesta:

Porque el proyecto involucra la incorporación de soluciones digitales dentro del quehacer propio de las instituciones públicas, de manera de reformular y rediseñar la forma en que hoy se hacen las cosas. Por ejemplo, la emisión de trámites y la interoperabilidad de datos e información entre mismas instituciones públicas. La dimensión técnica tiene que ver con recursos económicos, tecnologías y conocimiento experto específico asociado a estas. Por otro lado, esta introducción conlleva un cierto nivel de aprendizaje por parte de los involucrados: funcionarios/as, directivos, autoridades, e incluso beneficiarios y ciudadanos en general, quienes deberán redefinir ciertos comportamientos y formas de entender el Estado, ahora con una mayor componente de tecnología para cumplir su función pública.

2. Considera el siguiente extracto del material "Cero papel: el proyecto que le ahorrará al menos US\$ 500 millones anuales al Estado": "A pesar de todas las ventajas, la transformación digital no es fácil y requiere ajustar diversos cuerpos legales y crear nuevos procedimientos. Pero además, eliminar el trámite en papel también genera resistencias internas. "Hay temor a perder el empleo entre quienes desconocen los trámites digitales porque han trabajado siempre de otra manera. También resistencia entre quienes controlan los procesos, ya que en plataformas digitales todo es transparente y se sabe fácilmente dónde está atascado el trámite".

¿Por qué el extracto nos habla de una dimensión adaptativa del desafío de Transformación Digital en el sector público?

Respuesta:

Lo adaptativo tiene que ver con la mentalidad y comportamiento de las personas que componen dichas instituciones públicas, las cuales son las llamadas a implementar las nuevas soluciones en la práctica. De no abordarse estos aspectos, pueden aparecer resistencias al cambio que jueguen en contra del propósito inicial de la transformación. Las personas están acostumbradas a trabajar de cierta forma, y un cambio que puede incluso ser una potencial pérdida para la gente, genera esta resistencia.





Video: El modelo de Liderazgo Adaptativo

Ve al profesor Cristián Carreño referirse a este modelo de liderazgo.



Vea este video en la versión online de la clase



Bibliografía Unidad 3

La Transformación Digital no puede ser a la fuerza: esto va más allá de la teconología

Pérez Escobar, C. El gran test de las clases 'online'. Tendencias La Tercera. Recuperado de https://www.latercera.com/tendencias/noticia/el-gran-test-de-las-clases-online/JOJOMO7S2BAB3FNRJYPPHGUZ3I/

Martinez, J. (2015) Miedos y resistencias al cambio cultural que provoca la tecnología. Recuperado de http://www.capire.info/2015/08/26/miedos-y-resistencias-al-cambio-cultural-que-provoca-la-tecnología/

Cancino, H. (2016) América Latina aún ve de lejos la transformación digital de sus empresas. América Economía. Recuperado de https://tecno.americaeconomía.com/articulos/america-latina-aun-ve-de-lejos-la-transformacion-digital-de-sus-empresas

gA Center for Digital Transformation (2016). Latin America 4.0: the digital transformation in the value chain (p. 4). Recuperado de https://grupoassa.com/assets/img/insights/dBT_Research_Full_22Agosto2016.pdf

Las dos componentes del cambio: Técnica y Adaptativa

Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo: La teoria detrás de la práctica. Harvard University Press.

Distinguiendo las componentes técnicas y adaptativas de los desafíos

Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo: La teoria detrás de la práctica. Harvard University Press.

IBM (2018). Using AI to Create New Fragrances. IBM Research Editorial Staff. Recuperado https://www.ibm.com/blogs/research/2018/10/ai-fragrances/

Bergstein, B. (2019). Los dos ritmos de la IA: la mayoría de empresas sigue sin revolución. Recuperado de https://www.technologyreview.es/s/10942/los-dos-ritmos-de-la-ia-la-mayoria-de-empresas-sigue-sin-revolucion

Viki, T. (2018). The Myth Of The Innovation Lab. Recuperado de https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/04/15/the-myth-of-the-innovation-lab/#2216ecfc4125

López Pozuelo, R. (2018). La trampa de 'Design Thinking' y 'Agile'. Recuperado de https://www.eleconomista.es/firmas/noticias/9095342/04/18/La-trampa-de-Design-Thinking-y-Agile.html

Schwab, K. (2018). Ideo breaks its silence on design thinking's critics. Recuperado de https://www.fastcompany.com/90257718/ideo-breaks-its-silence-on-design-thinkings-critics

Petro, G. (2018). Is Digital Transformation The Key To Competing With Amazon? Recuperado de https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2018/06/10/is-digital-transformation-the-key-to-competing-with-amazon/#36a4f54326e6

La Transformación Digital como proceso adaptativo de cambio

Eichholz, J. C. (2014). Adaptive Capacity: How Organizations Can Thrive in a Changing World. Lid Publishing.

Ashkenas, R. (2013). Change Management Needs to Change. Harvard Business Review. Recuperado de https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha

"Cero papel": un plan para la modernización pública

Cero papel: el proyecto que le ahorrará al menos US\$ 500 millones anuales al Estado. Recuperado de https://www.pauta.cl/economia/cero-papel-el-proyecto-que-le-ahorrara-al-menos-us-500-millones

Emol (2019). Las tres iniciativas con que el Gobierno busca avanzar en la Transformación Digital del Estado. Recuperado de https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/01/25/935661/Las-tres-iniciativas-con-que-el-Gobierno-busca-avanzar-en-la-Transformacion-Digital-del-Estado.html

Estrategia de transformación digital del Estado. Recuperado de https://digital.gob.cl/doc/estrategia_transformacion_digital_2019_v1.pdf

Minsegpres (2019). Presidente Piñera presenta Instructivo de Transformación Digital que permitirá ahorrar al Estado más de US\$ 1.100 millones. Recuperado de https://www.minsegpres.gob.cl/noticias/presidente-pinera-presenta-instructivo-de-transformacion-digital-que-permitira-ahorrar-al-estado-mas/

Proyecto de Ley https://digital.gob.cl/doc/Proyecto-de-Ley-Transformacion-Digital.pdf

Resumen y Glosario Unidad 3

Resumen

El concepto de cambio dentro del contexto de la Transformación Digital, puede venir desde avances tecnológicos que han generado disrupciones en industrias, hasta nuevos comportamientos de las personas, particularmente de los consumidores. En términos del negocio, la experiencia negativa de un cliente puede terminar no solamente en una evaluación también negativa en una encuesta de satisfacción, sino incluso en una fuga.

Juan Luis Martínez, consultor en experiencia de usuario y director de Amable y Capire.info, introduce dos tipos de "saltos" que experimentan empresas y organizaciones a la hora de pensar en proyectos tecnológicos, que en el contexto de la Transformación Digital podemos considerar como dos componentes subyacentes a procesos de este tipo: tecnológico y cultural.

El modelo de Liderazgo Adaptativo de Heifetz plantea que el liderazgo puede ser ejercido por agentes de cambio, con o sin un cargo formal de poder (como una jefatura), donde exista la necesidad o aspiración de abordar un desafío complejo a nivel de cambio de mentalidad y comportamiento. Para tener éxito, el ejercicio de liderazgo requiere la capacidad de diagnosticar un sistema social (equipo, organización o ecosistema) y diseñar estrategias de acción que desafíen el estado actual, a fin de avanzar en el cambio deseado y progresar.

A diferencia de otros modelos que se enfocan más en las características de un "buen líder", el foco del Liderazgo Adaptativo está en cómo distinguir y diagnosticar los problemas o desafíos a abordar mediante acciones estratégicas. En esta línea, Heifetz plantea distintos tipos de problemas o desafíos: 1) Técnicos, donde la definición del problema es clara, y para su solución podemos recurrir a la persona encargada formalmente (jefatura o autoridad), o bien a expertos en la temática específica (consultores o especialistas) y 2) Adaptativos, donde tanto la definición del problema como su solución no son claras, y se requiere de cambiar paradigmas y comportamientos a nivel individual o colectivo para entender el desafío y abordarlo. No basta con acudir a personas a cargo o gente experta, pues la resolución va más allá del set actual de conocimientos y capacidades. Heifetz plantea que estos desafíos involucran un cierto aprendizaje por parte de todos los involucrados e interesados.

Resulta importante para quienes buscan impulsar la Transformación Digital, el considerar la creación colaborativa de una "visión" que sea compartida por distintos grupos de personas interesadas en ella. Esta "visión compartida" servirá de inspiración para impulsar la necesidad del cambio a través de la organización y para abordar el cambio adaptativo que debe ocurrir a nivel de personas.

Glosario

Problema o desafío Técnico: Situación donde el problema y su solución son claros, y podemos recurrir a la autoridad (formal) o expertos para abordarlos.

Problema o desafío Adaptativo: Situación en la cual tanto la definición del problema como su solución no son claras, y se requiere cambiar mentalidad, comportamientos y hábitos para poder ser clarificados y abordados.

Cambio: Toda modificación del estado actual, que puede llevar a mejorar o empeorar la condición de un equipo, organización o sistema social.

Liderazgo Adaptativo (R. Heifetz, U. de Harvard): Actividad, proceso o acción de movilizar personas para abordar un desafío o problema en que se requiere de aprendizaje y redefinir valores para mejorar el estado actual y generar progreso. No es una posición formal, sino una función que cualquiera puede hacer independiente de su título, cargo o posición.