

# Personas versus tecnología: Acelerando la adopción de la transformación digital en el sector público

Los elementos presentados en el primer artículo de este número de la Revista Contabilidad y Sistemas muestran que, en la construcción de un Índice de Madurez de Transformación Digital (IMTD) en las organizaciones del Estado en Chile, es necesario considerar aquellos aspectos que se relacionan con las personas y el avance de un proceso de TD, versus los aspectos tecnológicos que determinan tal transición.

## INTRODUCCIÓN

Al inicio de la pandemia, Satya Nadella, CEO de Microsoft, declaró que se realizaron dos años de TD en dos meses<sup>1</sup>. Esta intervención no buscaba ser científica, sino más bien una invitación a mirar el impulso que ha tenido la TD, a partir de la necesidad de conectarnos remotamente.

Telemedicina, clases a distancia y teletrabajo, eran soluciones que se conocían, pero que no se implementaban por falta de necesidad. Tras las restricciones de movilidad que impuso el COVID-19, se hicieron parte de la vida cotidiana. Esto hizo que las personas debieran adaptarse a nuevas rutinas, plataformas y maneras de hacer las cosas al interior de las instituciones, durante la crisis sanitaria. Por lo tanto, un aspecto clave que debe ser considerado en el proceso de la TD es el cambio en la cultura de la empresa, que no fue necesariamente desarrollado durante el último año.

La tecnología hoy cuenta con una probada capacidad de crear valor para las instituciones públicas, pero aprovecharla es una tarea que asumen los funcionarios que las componen. Sin personas, no hay



**Marco Oporto**

*Consultor Grupo Imagine e investigador adjunto Observatorio de Innovación de la Universidad de Chile.*

**La tecnología hoy cuenta con una probada capacidad de crear valor para las instituciones públicas, pero aprovecharla es una tarea que asumen los funcionarios que las componen. Sin personas, no hay TD.**

<sup>1</sup> <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months>

TD. Por lo tanto, para seguir aprovechando las oportunidades que entrega la tecnología es relevante reflexionar sobre las medidas necesarias para convertir este impulso inicial en momentum. Las organizaciones públicas presentan barreras al momento de hacer TD y surge la urgencia, especialmente por la pandemia, de que las personas dentro de las instituciones sean una especie de embajadores y propulsores de esta transformación, creando voluntarios que perciban el sentido de urgencia de la transformación y tomen la responsabilidad de impulsarla (Kotter, 2012<sup>2</sup>).

A través del análisis de los datos obtenidos por la encuesta de TD realizada a 23 instituciones públicas presentadas en el artículo dos del número XXII de la Revista Contabilidad y Sistemas<sup>3</sup>, se buscó conocer los elementos que facilitan la adopción de tecnologías en el sector público.

Para ello, profundizaremos en las subdimensiones de la dimensión Personas, y las relacionaremos con preguntas de la dimensión Herramientas, teniendo como hipótesis inicial que la adopción de tecnologías será exitosa, en la medida que los funcionarios del sector público evidencien el valor que les genera la realización de sus labores cotidianas y las asociadas con los ciudadanos.

En la dimensión Personas, se evalúan cuatro subdimensiones. En cada una de ellas, se establecen los siguientes puntajes promedio:

Tabla 1: Puntajes en la dimensión Personas

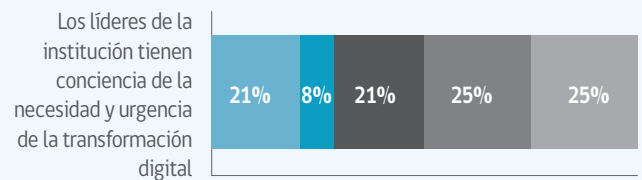
Nombre de la subdimensión	Definición	Puntaje
Gestión del cambio	Capacidad de gestión de las barreras frente al cambio al interior de la organización.	42
Cultura digital	Cultura que conoce y promueve la TD al interior de la organización.	41
Talento digital	Programas que promueven y desarrollan capacidades digitales al interior de la organización.	37
Trabajo digital	Prácticas y plataformas tecnológicas que aceleran la transformación.	50

Como es posible apreciar, la subdimensión Trabajo digital tiene una notoria mejora, respecto a las otras subdimensiones. Esta subdimensión está enfocada en la adopción de prácticas ágiles y uso de plataformas digitales, las que, a su vez, se asocian a las prácticas introducidas por el teletrabajo, pues produjeron el impulso planteado anteriormente, que tuvo como respuesta la adopción de plataformas tecnológicas, para ajustarse a las nuevas condiciones.

La instalación de estas nuevas prácticas se asocian a la gestión del cambio, ya que a partir de la gestión activa de barreras para el cambio se puede capitalizar esta fase de adopción inicial.

Profundizando en las preguntas de esta subdimensión, cuando se consulta sobre la conciencia de la necesidad de transformación, la mitad de la muestra evalúa positivamente su existencia, tal como se puede ver en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 1: Distribuciones pregunta 1, Subdimensión Gestión del cambio

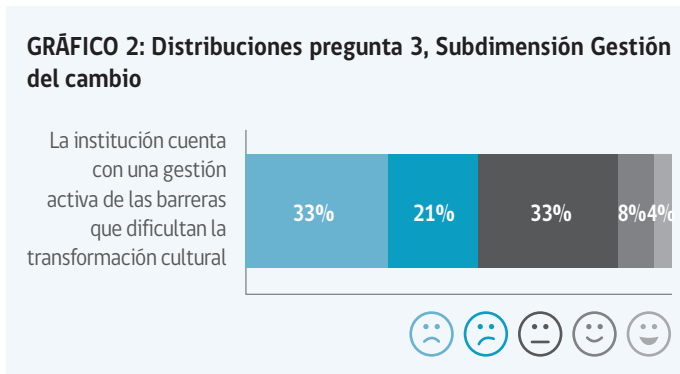


**Las organizaciones públicas presentan barreras al momento de hacer TD y surge la urgencia, especialmente por la pandemia, de que las personas dentro de las instituciones sean una especie de embajadores y propulsores de esta transformación, creando voluntarios que perciban el sentido de urgencia de la transformación y tomen la responsabilidad de impulsarla (Kotter, 2012).**

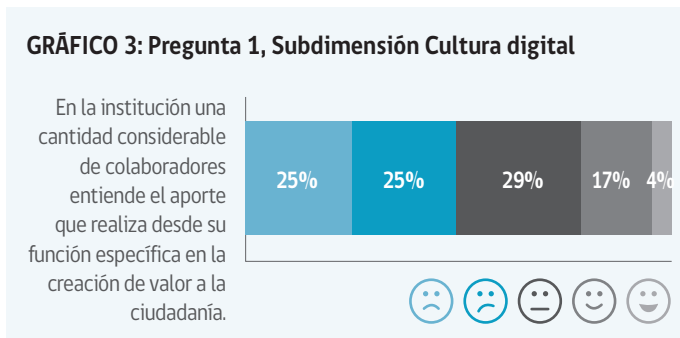
2 Kotter, J. P. (2012). Leading change: Harvard business press.

3 www.contabilidadysistemas.cl

Cuando se pregunta sobre la existencia de una gestión interna de barreras para la transformación, la proporción cambia drásticamente. Esta es evaluada positivamente solo por un 12% de la muestra. Estos resultados se pueden ver en el gráfico 2.



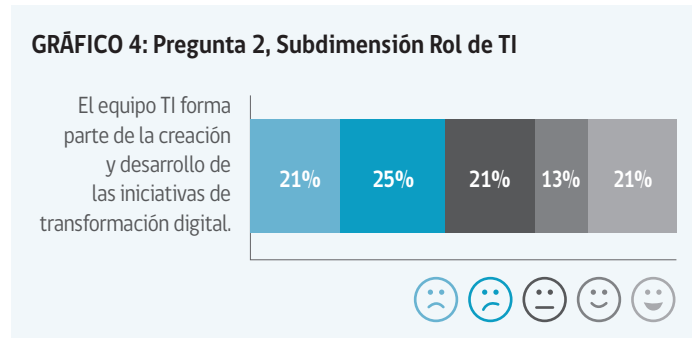
Respecto a la subdimensión Cultura digital, se debe tomar en cuenta que si el área de TI no se vincula a los procesos de transformación digital, se impide mejorar la propuesta de valor, por parte de las instituciones a la ciudadanía. Del mismo modo, se subutiliza el potencial de las áreas de TI en estas iniciativas. Sobre el número de colaboradores que entiende el rol que cumple en la creación de valor para la ciudadanía, un 50% de las instituciones evalúa negativamente este aspecto, tal como se ve en el siguiente gráfico.



Para que las personas vean la tecnología como una aliada, es preciso facilitar sus tareas diarias y crear nuevas conexiones con los usuarios de los servicios que provee la institución. Es fundamental que cada funcionario entienda que su rol y la tecnología son cruciales para generar valor hacia la ciudadanía.

En general, al interior de las instituciones el área mejor posicionada para impulsar la TD es la de TI. Esto ocurre por dos motivos: cuenta con una mayor vinculación con la tecnología, y soporta a toda la organización. Por lo tanto, es importante profundizar sobre el rol que actualmente tiene esta área en las instituciones.

En cuanto a la subdimensión Rol de TI, se pregunta respecto al rol operacional estratégico por sobre un rol de soporte. Sobre esto, un 46% declara que el área TI no forma parte del desarrollo de iniciativas de TD, tal como se puede ver en el siguiente gráfico.



## REFLEXIONES

Dicho lo anterior, se observa un impulso inicial en el sector público, al igual que en el sector privado. Como plantea Kotter en el séptimo paso para la transformación, este es un momento propicio para seguir adoptando la tecnología y "sostener la aceleración", la cual se consolida con el sentido de urgencia que los líderes de las instituciones declaran.

Impulsar la TD requiere iniciar acciones simples y concretas, a través de las cuales se puedan gestionar las barreras culturales. A partir de los resultados del estudio, se proponen dos:

En primer lugar, se debe posicionar y declarar al área TI, bajo un rol protagonista, ya que es el área mejor posicionada para impulsar la TD, gracias a su afinidad con lo digital. En esta nueva posición, esta debe ser parte activa de la creación de iniciativas y habilitadora de acciones, para la promoción de una cultura digital.

En segundo lugar, se requiere la creación de espacios donde los funcionarios puedan desarrollar soluciones digitales para los ciudadanos, aumentando así la comprensión de su rol en la creación de valor y acercarlos también al uso de la tecnología.

Junto a estas dos acciones, resulta clave integrar a los funcionarios y el área TI en la definición de iniciativas estratégicas para impulsar la TD, ya que son los llamados a sostener los esfuerzos de transformación, desde el impulso inicial, haciendo que perdure en la cultura de la organización, para que no decaiga ante cualquier cambio en los liderazgos. El llamado es a tomar este impulso y convertirlo en valor para el ciudadano.