

El COVID-19 ha acelerado la Transformación Digital en un contexto de brechas institucionales

- La transformación digital implica más que solo nuevas tecnologías, también requiere de una visión estratégica que contemple las personas, sus procesos y su tecnología.
- El COVID-19 ha impulsado la transformación digital en muchas de las instituciones públicas, particularmente en lo que se refiere a cambios en los procesos, el direccionamiento y formas de trabajo.
- A nivel institucional persisten brechas en cuanto su transformación digital en cada uno de los componentes, desde la estrategia, las personas, los métodos y procedimientos y la tecnología.

Relevancia

La transformación digital representa una gran oportunidad para que el sector público pueda continuar y mejorar la prestación de los servicios, la cual debe abordarse de manera integral desde una estrategia que contemple las personas, sus procesos y su tecnología. La pandemia ha puesto de manifiesto la existencia de brechas entre las entidades públicas, en cuanto a elementos generales relacionados con dicha transformación, de ahí la necesidad de tomar medidas en esa dirección que impacten los procesos y generen mayor valor público.

La transformación digital va más allá de las tecnologías.

La transformación digital, más que un proceso, es una estrategia y una cultura, mediante la incorporación de nuevas tecnologías al quehacer organizacional, que impliquen un cambio significativo en la experiencia del usuario aumentando el valor público. Dicha transformación implica más que solo nuevas tecnologías, requiere una visión estratégica que contemple su cultura, sus procesos y su tecnología.

Como punto de partida, esta transformación debe posicionarse a partir de cuatro elementos básicos (ver imagen N.º 1), el primero la **estrategia**, la cual podría considerar la generación de valor público, el propósito de la gestión, la situación país y el mismo diseño organizacional. Por otra parte las **personas**, con un enfoque hacia la cultura organizacional, el liderazgo a nivel institucional y las competencias técnicas y blandas de los colaboradores, siempre en un contexto de trabajo en equipo, bajo esquemas colaborativos.

También, es importante que contemple los **métodos y procedimientos**, desde una visión de los recursos necesarios, las herramientas, las experiencias a nivel organizacional y la transparencia como base de la gestión. Por último, la tecnología, con un enfoque de accesibilidad, considerando la continuidad de servicio, flexibilidad en la gestión y la valoración de los riesgos asociados incluyendo la seguridad de la información y la brecha digital.

Figura N.º 1.

Componentes de la Transformación Digital



Fuente: Elaboración CGR, junio 2020.

En este proceso, una de las principales premisas, es que un impulsor para la transformación digital son las personas, más allá de la adquisición de tecnologías, ya que independientemente de la inversión en tecnología que realicen las entidades, el valor agregado que se obtiene es muy poco si no se cuenta con las personas capaces de hacer uso de estas herramientas de manera efectiva. Lo anterior es un elemento a considerar, dado que en el marco de la pandemia, parece ser que la transformación digital toma relevancia, tanto a nivel interno de las organizaciones como en la prestación de los servicios.

La transformación digital ante la pandemia

Particularmente, la pandemia del COVID-19 ha ocasionado cambios importantes en la gestión del Sector Público y en la sociedad en general, que van más allá del acatamiento de las medidas sanitarias. Con ello, la transformación digital ha tomado relevancia como una forma alternativa y en muchos casos obligatoria para mantener la continuidad en la prestación de los servicios públicos, la gestión de los procesos internos, y los mecanismos de comunicación ciudadana, de manera que se propicie la generación de valor.

Figura N.º 2.
Transformación Digital ante la pandemia



Fuente: Elaboración CGR, junio 2020.

Ante este contexto, es evidente que el COVID-19 ha motivado la transformación digital en el Sector Público. Respecto a los servicios es posible identificar algunos que actualmente se apoyan más en las tecnologías de la información, como lo son la educación y capacitación, la atención de citas virtuales y atención médica bajo la modalidad de telesalud, servicios prestados por entidades financieras, así como transferencia de recursos de apoyo ante la emergencia.

Además, se ha visualizado un cambio en cuanto los procesos de las operaciones, con la aplicación del teletrabajo, particularmente. Pevio a la pandemia del COVID-19 el 43,4% de las entidades contaban con dicha modalidad laboral, lo cual se ha intensificado dada la coyuntura, siendo que entre abril y mayo del 2020, aproximadamente el 94,0% de las entidades públicas lo han implementado¹.

Es importante destacar que si bien durante la pandemia más instituciones se han sumado a la transformación digital, a nivel de Sector Público el gasto ejecutado en capital o servicios tecnológicos a abril del 2020 muestra una tendencia decreciente en un 20% respecto del promedio de gasto ejecutado durante el primer cuatrimestre de 2019². Lo anterior evidencia que es posible impulsar transformaciones en servicios y en la operación de las entidades aprovechando los servicios y tecnología existentes apoyándose en cambios en los procesos, en direccionamiento estratégico y en la disposición y motivación de las personas.

¹ Los datos se obtuvieron de una primer consulta realizada por la Contraloría General el día 26 de febrero del 2020 en la cual se contabilizaron 129 respuestas válidas y una segunda consulta realizada el 21 de abril de 2020 con 199 respuestas válidas.

² Resultado obtenido del Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) y del SIGAF al comparar 11 subpartidas relacionadas con gastos en tecnología según el Clasificador vigente por Objeto del Gasto del Sector Público.

Brechas institucionales en su transformación digital

Cabe añadir que, aun cuando nos encontramos en un proceso de transformación digital, a nivel institucional existen diferencias en términos del grado de preparación de su infraestructura digital, el nivel de digitalización, y en el desarrollo de los procesos y las capacidades de las personas para afrontar los desafíos que una emergencia de esta naturaleza representan, algunas instituciones se han ido consolidando en dichos temas, mientras en otras la brecha que muestran representan espacios de oportunidad, colocándolas en una situación vulnerable ante las distintas amenazas que surgen alrededor de dicha transformación.

Las brechas en las instituciones públicas se pueden observar en los diferentes elementos que se han mencionado que son cruciales para la transformación digital (ver figura siguiente). De acuerdo con el análisis realizado por la Contraloría General, a partir de información suministrada por las administraciones sobre el estado de elementos de transformación digital en el sector público, aproximadamente el 39% de las entidades consultadas no cuentan con un plan estratégico de tecnologías de información alineado a la planificación institucional. Esto denota un rezago importante en cuanto a la estrategia como uno de los elementos básicos de dicha transformación.

Figura N.º 3
Brechas institucionales de cara a la transformación digital



Fuente: Elaboración CGR, junio 2020. Para mayor información visitar nuestro sitio web³

Por su parte, la alineación de la visión estratégica con las personas y su entorno cultural toma relevancia debido a las dificultades que presenta transformar el comportamiento humano de modo que se adapte a nuevas herramientas y procesos para brindar los servicios públicos. Los resultados de la consulta realizada muestran que solamente el 50% de las entidades tienen un plan de capacitación destinado a fortalecer continuamente las capacidades de las personas en el uso de herramientas tecnológicas, sin embargo, el mayor desafío en este sentido, se encuentra en desarrollar habilidades blandas y propiciar un entorno innovador que permita a las entidades un mayor aprovechamiento de la transformación digital.

³ [Riesgos institucionales frente al COVID-19](#)

El tercer elemento básico de la transformación digital son los métodos y procedimientos. Según la consulta, solamente el 66,4% de las entidades cuentan con manuales de procesos documentados, lo cual puede incidir en la forma que se desarrolla la estrategia institucional para la transformación digital. Uno de los desafíos en este ámbito es el rediseño de métodos y procedimientos que agilicen el quehacer institucional para llegar a cumplir con la visión sobre transformación digital de cada entidad.

Finalmente, respecto de la tecnología, el 80% de las entidades públicas consultadas cuentan con una estructura formal de tecnologías de la información, lo cual es fundamental si se tiene en cuenta el liderazgo que deben ejercer estas unidades para que través de la especialización técnica se puedan identificar los cambios que aporten un mayor valor para la entidad y mantengan sinergia con los demás esfuerzos institucionales.

Conclusión

De esta forma, en un contexto como el actual, para alcanzar una efectiva transformación digital a nivel institucional, será crucial que dicha transformación esté alineada a una estrategia clara, que incorpore los elementos asociados a la personas y su cultura organizacional, los procesos y se alinee a las funciones y continuidad del servicio que presta, las operaciones, su resiliencia técnica. Tomando en consideración que las acciones que se deriven hacia una transformación digital tiene impactos a corto, mediano y largo plazo y el no incorporar alguno de sus componentes básicos, puede significar reprocesos y costos mayores a los beneficios.

Más información en:

["Riesgos institucionales frente al COVID-19"](#), Contraloría General de la República (2020).

[Índice de vulnerabilidad y adaptación al cambio climático en la región de América Latina y el Caribe](#), Banco de Desarrollo de América Latina, CAF (2014).
