

Habilidades necesarias en el sector público para sobrevivir y brillar en la nueva revolución digital

Cecilia Nicolini

Introducción

Inmersos en una nueva revolución digital que está cambiándolo todo, resulta indispensable transformar el sector público y diseñar burocracias más ágiles que sean capaces de adaptarse al nuevo entorno. Para ello necesitamos contar con directivos y funcionarios de la administración pública que estén preparados para afrontar estos cambios y que conozcan de primera mano las tecnologías y metodologías que posibilitan encontrar mejores soluciones a los desafíos que se presentan.

De manera frecuente entendemos la tecnología como la solución definitiva para los problemas a los que nos enfrentamos como sociedad, y creemos que como por arte de magia al incorporarla en nuestras instituciones, las volverá más inteligentes. En esta ecuación, nos olvidamos de que en realidad son las personas - gobernantes, funcionarios públicos y sobre todo ciudadanos- quienes en primera instancia deben entender, incorporar y utilizar la tecnología para llevar a cabo esa revolución transformadora, y, más aún, si queremos que tenga un impacto positivo y sostenible a largo plazo.

¿Cómo regulamos nuevas plataformas de alojamiento? ¿Qué datos debo analizar para entender cómo las personas usan el transporte público en ciudades? ¿Cómo mejorar la asignación de prestaciones sociales a través de identificaciones digitales? ¿Es posible evitar un brote de dengue antes de que ocurra? Los responsables en el diseño e implementación de políticas públicas necesitan conocer de primera mano las tecnologías que posibilitan no solo encontrar mejores soluciones a estos temas, sino también formular mejores preguntas. Sumado a ello, el sector público debe embarcarse en una transformación radical del entorno que favorezca el cambio y la innovación, como así también diseñar las herramientas que faciliten la capacidad innovadora del individuo, de la organización y del sector en su conjunto.

1. ¿Qué está pasando?

La idea de modernizar al sector público y convertirlo en una estructura más ágil no es algo novedoso. Desde que existe el Estado queremos modernizarlo, y desde que existen los funcionarios públicos queremos renovarlos. Sin embargo, hoy vivimos en un contexto que se diferencia bastante a las décadas o los siglos anteriores. Nos encontramos inmersos en la llamada 4 Revolución Industrial que trae algunos componentes nuevos.

En primer lugar, la velocidad con la que ocurren los cambios y su impacto exponencial. La necesidad de adaptación se va incrementando ya que nuestra generación está experimentando cambios disruptivos (que afectan drásticamente la manera en que vivimos y nos relacionamos en sociedad) de manera continuada cada 5 o 10 años. Desde la aparición de internet, las computadoras inteligentes en nuestras manos (smartphones), la capacidad de modificar nuestro genoma humano o el desarrollo de la inteligencia artificial, son algunas de las llamadas tecnologías disruptivas que aceleran la transformación social.

La llamada Ley de Moore, que indica que, con el paso del tiempo, la tecnología tiende a multiplicar su rendimiento y a dividir su coste, sigue cumpliéndose hoy día, masificando el uso de procesadores de datos que son cada vez más potentes y más accesibles. En segundo lugar, nos encontramos más conectados que nunca. El flujo de información se ha incrementado en todas las direcciones, con la ubicuidad que nos permiten los teléfonos inteligentes y la capacidad de crear y compartir contenidos desde cualquier nodo.

La comunicación al igual que las relaciones de poder, ya no se dan exclusivamente de arriba abajo (top-down) o de abajo arriba (bottom-up) sino que surge un nuevo modelo de comunicación y relación distribuida abarcando nuevas subjetividades. La ciudadanía y las organizaciones sociales toman nuevo impulso desde el punto de vista político; las plataformas digitales intermediadoras y productoras de bienes y servicios como actores económicos; las redes sociales, los influencers, organizaciones como wikileaks o Anonymus imponen nuevas formas de comunicar; o los nuevos movimientos identitarios como manifestaciones culturales de la libertad, la tolerancia y la inclusión de diversidades proponen un nuevo modelo social.

En tercer lugar, estamos dejando atrás el modelo de economía de producción industrial de bienes y servicios, pasando a una nueva economía centrada en el conocimiento donde los datos se han convertido en el “nuevo petróleo”. Esto da paso a un potencial de oportunidades sobre todo de cara al empoderamiento de subsistemas como la ciudadanía, la juventud, activistas sociales, grupos de interés, brindándoles una mayor autonomía en vistas de un poder que “parece” estar más distribuido.

Estos cambios tecnológicos generan muchas oportunidades, pero a la vez grandes desafíos globales como el cambio climático, una desigualdad cada vez más creciente, una emergente ola de nacionalismos populistas y el abuso cada vez más incontrolable de las grandes plataformas digitales que vulneran y abusan del acceso a nuestros datos y nuestra actividad digital.

El desafío es grande. Sin embargo, es erróneo pensar que encontraremos las respuestas y soluciones en la tecnología o la innovación. Es la sociedad, la política, los liderazgos quienes deben asumir esa responsabilidad. Entre la cual se encuentra regular a la tecnología y que sea una herramienta para el bien común. Por ello el foco debe ser en la educación y entrenamiento en las nuevas habilidades digitales que nos permitan innovar en el sector público para preparar nuestras estructuras al impacto de esta nueva revolución económica, pero también contar con el conocimiento adecuado para regular su impacto con el objetivo de que redunden en beneficios para el total de la población.

2. Las tres áreas clave de conocimiento

Según los expertos del MIT Andrew McAfee y Eric Brynjolfsson las tres grandes revoluciones que más impactarán en los próximos años serán: la inteligencia artificial, los servicios de plataforma, y el crowdsourcing. En los próximos años, casi cualquier producto o servicio se hará por vía digital, y las plataformas serán quienes dominen ese espectro. Sumado a ello, blockchain, llamada tecnología fundacional por su esperado impacto, comienza a posibilitar nuevos modelos de tomas de decisiones y registro de transacciones.

La cuestión fundamental radica entonces en la conexión entre las máquinas y las personas. Si el equilibrio entre el uso de la tecnología y el talento humano lo hacemos de manera incorrecta, entonces nos enfrentaremos a dos grandes problemas: primero vamos a desperdiciar el conocimiento de las personas, y segundo tomaremos peores decisiones. El desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías, ha superado la capacidad que tenemos como sociedad de entenderlas (Ito and Howe, 2016). Necesitamos, por lo tanto, actualizarnos y adquirir el conocimiento de manera sistémica, y como un organismo vivo (Johnson, 2014) que nos permita adaptarnos continuamente a los cambios.

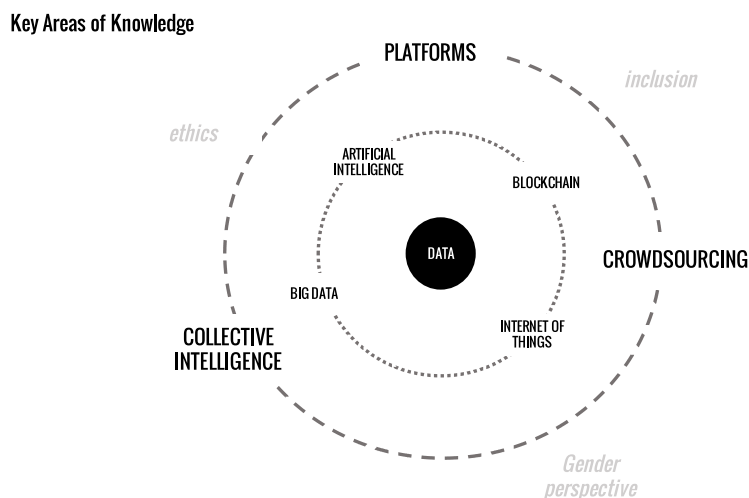
Por ello resulta fundamental formar a aquellos que tienen la responsabilidad de diseñar las políticas públicas que den marco a este nuevo paradigma socioeconómico, adelantarse y abrazar estas nuevas tendencias, para en última instancia, dominarlas y ponerlas al servicio del bien común. En este nuevo sistema, **los datos** se encuentran en el centro de la ecuación. El primer paso es entender cómo crear, analizar o acceder a conjuntos de datos que nos permitan diseñar políticas más precisas, menos costosas y con un impacto positivo en la sociedad.

Ello también requiere entender las limitaciones de su uso y el equilibrio necesario para garantizar en todo momento la privacidad y seguridad de los mismos. La tendencia global a que los gobiernos abran sus datos a la sociedad no es solo una moda, sino parte del entendimiento de que se han convertido en el activo fundamental de la nueva economía digital que está transformando industrias enteras, generando nuevos modelos de negocio que en muchas ocasiones colisionan con el bien común.

En un segundo nivel, necesitamos entender cómo funcionan **las nuevas tecnologías emergentes** que utilizan estos datos creando nuevas soluciones o innovando en los procesos existentes. No se trata de ser un experto en todas ellas o intentar implementarlas sin un objetivo claro. El desafío es saber para qué sirven estas tecnologías y cómo utilizarlas para mejorar una determinada política, medir su impacto real y ser más eficientes. Aquí encontramos *la inteligencia artificial, el big data, el internet de las cosas o la tecnología blockchain* como herramientas fundamentales, su entendimiento o dominio deberían ser parte de este mix de habilidades.

En tercer lugar, debemos comprender cómo funcionan estas tecnologías en los nuevos ecosistemas. Esto requiere, por un lado, adentrarnos al uso de **plataformas** ya que como beneficiarias del “efecto de red”, se están convirtiendo en el nuevo –y pronto exclusivo- medio para el consumo de bienes y servicios. Sus efectos son variados, pero resulta urgente crear un marco regulatorio más claro y eficaz para modular su impacto y que los beneficios de su uso estén mejor distribuidos. Y por otro lado, explorar los beneficios de la **inteligencia colectiva** y como las personas y las computadoras pueden convertirse en “supermentes” (Malone, 2018). Desde medidas para combatir el cambio climático, la guerra de desinformación con fake-news o potenciar nuevas formas de participación democrática, la tecnología ha permitido que las masas puedan ser grandes aliadas del sector público como co-creadoras (**crowdsourcing**) de soluciones globales a problemas globales (Mulgan, 2018).

El dominio de estas nuevas tecnologías y áreas de conocimiento no solamente es importante para contribuir en el diseño de mejores políticas públicas, sino también, y, sobre todo, para entender y contener el impacto que tienen en nuestras vidas. Necesitamos regular su desarrollo, alentando la innovación, pero a su vez conscientes del impacto social. Esto solo es posible si abordamos las diversas problemáticas desde la ética, con una visión inclusiva y con perspectiva de género.



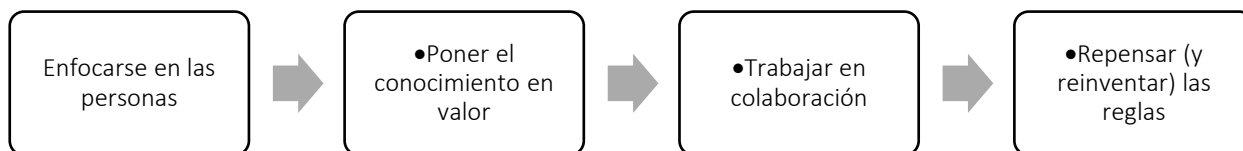
Source: Prepared by the author

3. En la transformación digital, ¿dónde ponemos el foco?

Vamos a distinguir por un lado la importancia no solo de adquirir las herramientas o conocimientos para innovar, sino identificar como cambiar nuestra cultura o forma de pensar en las instituciones públicas, el mindset. También, que no alcanza solo con imitar procesos del sector privado o incorporar nuevas tecnologías, ya que los desafíos a los que nos enfrentamos son mucho más complejos, y las políticas que se necesitan desarrollar para luchar contra el cambio climático, disminuir la pobreza o garantizar la igualdad de género requieren de una transformación total. Se trata de algo mucho más transformador que lo que conocemos como e-government, o gobierno digital.

Cuando Hablamos de transformar digitalmente al sector público, entendemos que *se trata de modernizar, simplificar y mejorar los procesos y servicios que se llevan a cabo en el Sector Público. ¿Para qué? Para mejorar la vida de la ciudadanía y contribuir a la productividad del país. Y cuando hablamos de procesos y servicios no nos limitamos solo a los trámites administrativos, sino también el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para resolver los problemas de la ciudadanía.*

Según un estudio llevado a cabo por la OCDE en 2015 sobre la importancia de la innovación en el sector público, existen 4 niveles donde ocurre la innovación y donde hay que poner el foco: 1) la persona como agente innovador, 2) la organización dentro de la cual trabaja, 3) el sector público en su conjunto y 4) la sociedad en donde se encuentra. Esto lleva a proponer líneas de acción específicas para poder abordar la innovación en estos 4 niveles:



Elaboración Propia y OCDE 2015

Y esto se logra pensando en el sector público como un ecosistema, coordinado, para evitar procesos aislados, desconectados que no generan una profunda transformación. Utilizando un marco conceptual desarrollado por Christian Bason (Bason 2010) vamos a tomar las 4 C en un ecosistema de innovación donde existen una constante tensión entre las barreras y las oportunidades.

- a) Conciencia, el ¿Qué? O el estado de conciencia: darnos cuenta de la necesidad de innovar y adaptarnos a este nuevo entorno.
- b) Capacidades, el ¿Dónde? Las capacidades que tenemos que introducir para mejorar.
- c) Co-Creación o el ¿Cómo? Que estrategias o metodologías utilizaremos para que tenga impacto.
- d) Coraje o ¿Quién? Las personas y liderazgos detrás de esta transformación.

Todas estas respuestas nos ayudan a pensar en esta transformación de manera sistémica, y poder desarrollar organizaciones que sean capaces de enfrentarse a los problemas del siglo XXI. Aquí un cuadro resumen de cada una de las C con sus barreras y oportunidades para que luego puedan analizarlas detenidamente y reflexionar sobre cada una de ellas:

a) Conciencia: analizando el contexto para innovar

Se trata de promover una cultura de la innovación y que los conceptos y las prácticas sean familiares y accesibles a todos los miembros de la organización. Tienen que convertirse en valores compartidos por todos y que pasen a formar parte de las motivaciones intrínsecas de los equipos.

	Barreras	Factores Clave	Oportunidades
Conciencia	No existe conocimiento sobre el concepto de innovación y transformación digital	El contexto de la innovación en otros ámbitos y los cambios que se evidencian en la sociedad	Educar en terminología sobre innovación y digitalización
	No se entiende la aplicación del concepto en la organización		Comunicar ejemplos sobre cambios efectuados o personas innovadoras
	No se refleja en las prácticas internas (el sector público no innova)		Establecer un diálogo y análisis sobre el valor que aportan nuevas prácticas innovadoras o la adopción de cierta tecnología.

Fuente: Bason (2010)

b. Capacidades: desarrollar potencial innovador y digital

Desarrollar nuevas capacidades aumenta la posibilidad de que las organizaciones resuelvan efectivamente problemas con nuevos procesos o tecnologías digitales. Las capacidades es la estructura del ecosistema, las bases de su desarrollo.

	Barreras	Factores Clave	Oportunidades
Capacidad	Regulación rígida Falta de competencia No existe capital riesgo Clima político	Contexto	Crear una nueva legislación para la innovación Crear incubadoras Facilitar capital riesgo (gov Tech)
	Task-oriented, no hay estrategia La innovación no es un objetivo estratégico Planeación Estratégica	Estrategia	Establecer una estrategia general Desarrollar una estrategia de innovación Innovación Estratégica
	Silos o compartimentos estancos No hay lugar para la innovación Esfuerzos aislados de e-gov Falta de pensamiento en red	Organización	Organizar para conectar la innovación de manera colaborativa Crea laboratorios de innovación Crear nuevos modelos digitales
	Liderazgo jerárquico Intolerancia al fracaso Perfiles hiper-especializados No hay desarrollo de competencias Falta de incentivos	Personas y Cultura	Participación activa del empleado. Cultura de la innovación Incrementar diversidad Desarrollo estratégico de habilidades Incentivos para innovar

Fuente: Bason (2010)

c. Co-Creación: diseñar y aprender

Una tercera dimensión para un ecosistema innovador en el sector público es abrazar los procesos de co-creación. Ya no son soluciones unidireccionales, de arriba abajo. Sobre los principios de metodologías innovadoras como el Design Thinking, se trata de involucrar al ciudadano para potenciar la capacidad innovadora de la organización.

	Barreras	Factores Clave	Oportunidades
Co-Creación	Falta de conocimiento del diseño como una posible metodología Falta de habilidades de diseño	Design Thinking	Educar en esta nueva metodología Institucionalizar principios del diseño como proceso Entrenar y adquirir nuevas habilidades
	No hay participación de los ciudadanos en el diseño de políticas públicas Pocos o nulas ocasiones o metodologías para involucrarlos	Participación Ciudadana	Hacer partícipes a la ciudadanía en la co-creación de políticas públicas Desarrollar nuevas herramientas, plataformas y metodologías para la innovación centrada en el ciudadano
	No existen el conocimiento ni las herramientas No hay plataformas	Coordinando la Co-Creación	Incorporar metodologías y herramientas para innovar Laboratorios de Innovación como Plataformas
	No se analiza el potencial Nula retroalimentación de los procesos de innovación No hay datos sobre la creación de valor No hay aprendizaje sobre el desempeño	Evaluación y aprendizaje	Definir métricas de innovación Mejora continua de los procesos de innovación: lean Medir cuatro indicadores básicos Analizar el desempeño de la organización

Fuente: Bason (2010)

d. Coraje: liderar el proceso de transformación del sector público

A pesar de las barreras o las complejidades dentro del sector público, se debe liderar este proceso con coraje y determinación, sabiendo que el impacto no será inmediato, y que habrá una grandísima resistencia al cambio.

	Barreras	Factores Clave	Oportunidades
Coraje	Contratación interna Relación difusa con los liderazgos políticos No hay tolerancia a salirse del camino indicado	Inspiración y Ejecución	Liderazgo visionario Identificar claramente el espacio para la innovación Alentar y gestionar la divergencia Desarrollar los 4 tipos de liderazgo

Fuente: Bason (2010)

Dependiendo dónde se está llevando a cabo la transformación digital o la innovación, existen 4 tipos de liderazgo:

- El/La visionario/a: es el líder político, que debe formular la visión y estrategia y marcar los niveles de ambición y cambio.
- El/La facilitador/a: top manager, que debe proteger a la institución, pero a su vez ser el principal promotor de la innovación.
- El/La innovador/a 360: manager de mandos intermedios, que podría ser potencialmente la principal barrera al cambio dentro del gobierno, pero que en su mejor faceta se convierte en el facilitador por excelencia de la innovación.
- El/la ingeniero/a del conocimiento: lidera la implementación y gestión de servicios públicos a la ciudadanía.

4. Los gobiernos como plataformas

Algunos gobiernos están analizando ir más allá de lo que se conoce como e-government, es decir la digitalización de los servicios que los gobiernos proveen a la ciudadanía. Desde la emisión de un carné de identidad, la inscripción de una nueva empresa, o hasta el trámite de un proceso judicial, o la solicitud de una ayuda estatal. Hoy en día los gobiernos buscan como incorporar tecnología inteligente, desde inteligencia artificial, *machine learning* o procesamiento de lenguaje natural, con el objetivo de bajar los costes, pero también volver los servicios más eficientes y eficaces para la ciudadanía.

Transferir tecnologías o buenas prácticas desde el sector privado no solo no es suficiente, sino que ha menudo trae mayores inconvenientes. Una empresa suele desarrollar un algoritmo buscando maximizar su beneficio, sin importar si en esa ecuación deja a parte de la población fuera de su alcance: al final no serán sus clientes. En cambio, si una agencia pública diseña un algoritmo para mejorar la atención de su sistema de salud o bien administrar la oferta de vivienda protegida, los inputs deben ser otros.

¿Qué hace falta para lograr esta transformación? Los gobiernos no deben solo acompañar la transformación digital preparando a sus funcionarios, sino llevar a cabo (e incluso adelantarse) con un nuevo sistema de operación y funcionamiento. ¿Qué significa esto?

Profesores de Harvard desarrollaron un interesante concepto “los gobiernos como plataformas” (Goldsmith, 2018), aplicado a ciudades, pero que puede ser escalado a diversos niveles de gobierno. Se trata de evolucionar del modelo burocrático-racional imperante desde inicios de siglo pasado, a abrazar las nuevas herramientas y metodologías de esta nueva era: tecnología, participación ciudadana y datos.

Proponen un nuevo “sistema operativo” basado en una “gobernanza distribuida” y tiene como objetivo ser más ágiles y responsivos a la hora de resolver los problemas públicos. Pero sobre todo, contar con un ecosistema que sea capaz de colaborar y cooperar de manera sostenida y abierta con el sector público.

La clave de este “nuevo sistema operativo” es la palabra “abierto”. Es necesario pasar de organizaciones profesionalizadas y cerradas a espacios abiertos y participativos.

Las principales características:

- El gobierno como una plataforma, utilizando los datos generados por la ciudadanía y a la vez protegiendo su identidad y privacidad.
- Colaboración con organizaciones externas
- Co-diseño de políticas públicas
- Transparencia y comunicación

Para desarrollar al sector público al ritmo al que los cambios tecnológicos algunos gobiernos comienzan a explorar un nuevo espacio de colaboración y desarrollo de soluciones a los problemas públicos, denominado *GovTech*. Se trata de promover la creación de un ecosistema de pequeñas y medianas empresas dedicadas a resolver problemas de impacto público usando tecnología y que puedan acceder a ser proveedoras del Estado. A menudo, las contrataciones son lentas, requieren una antigüedad o monto de facturación que solo hace posible que grandes compañías accedan. Con programas de facilitación de compra pública innovadora, o fondos dedicados a fortalecer este ecosistema con mayor apertura al riesgo, la innovación y la creatividad de soluciones, los gobiernos como plataforma tienen más oportunidades de tener éxito.

Según Carlos Santiso, experto en innovación en el sector público, los gobiernos de América Latina deberían impulsar la figura del emprendedor público con tres medidas específicas: adaptar las políticas regulatorias para facilitar la adquisición pública de tecnologías provenientes del ecosistema govtech emprendedor; implementar medidas legales, regulatorias, fiscales y contractuales que ayuden a las nuevas empresas a sobrevivir; y por último, cultivar el mercado emergente de govtech a través de fondos de inversión y capital semilla para nuevas empresas gubernamentales, especialmente en las primeras etapas de su desarrollo.

5. ¿Cómo preparamos una nueva generación de servidores públicos? Los emprendedores públicos

La ex CTO de la Administración de Obama y Directora del GovLab Beth Noveck tiene una visión muy práctica sobre cómo preparar a una nueva generación de servidores públicos.

A continuación, algunas de las recomendaciones que nos presenta a la hora de preparar a la nueva generación de servidores públicos (Noveck, 2019):

1. Apostar por un formato híbrido: crear entrenamientos online y presenciales.
2. Enseñar habilidades tanto cuantitativas como cualitativas: los mejores cursos de entrenamiento enseñan metodologías digitales, datos y diseño en su conjunto y no por separado.
3. Convertir a los estudiantes en profesores: utilizar a los Alumni (egresados) como mentores experimentados.
4. Invertir en escalar: crear agencias innovadoras entrenando más personas en diversos roles.
5. Enfocarse en un área específica de innovación: enseñar a resolver problemas públicos específicos.
6. Acompañar, no solo entrenar: crear la posibilidad de que las personas puedan desarrollar un proyecto desde la ideación a la implementación.

Sumado a ello, resalta que antes de diseñar cualquier programa para entrenar a estos servidores públicos, resulta fundamental llevar a cabo un estudio previo que permita identificar claramente las capacidades y necesidades que tiene la organización: ¿qué saben, cuánto saben, y qué quieren aprender? Como mencionamos anteriormente, el foco principal de esta transformación deben ser las personas, ergo el diseño de cualquier programa de entrenamiento debe surgir desde las necesidades de las personas.

6. Habilidades y tendencias digitales

Según un estudio llevado a cabo por la Universidad de Oxford, hasta un 77% de los empleos del sector público podrían ser automatizados para el año 2030. Es decir, trabajos mayormente repetitivos y automáticos que no generen valor. Sin embargo, esto no significa que se destruirá empleo neto, o que los empleados públicos se quedarán sin empleo. Quizás incluso se generen más trabajos y de mejor calidad. Pero para eso, necesitaremos adecuar la educación y el entrenamiento de habilidades para esta nueva fase. Las llamadas "habilidades duras" más demandadas en el sector laboral a la hora de solicitar perfiles técnicos incluyen desde uso y gestión de datos, inteligencia artificial y machine learning, cloud computing, desarrollador de software, diseño digital, robótica entre otros.

Destacamos 4 habilidades interesantes para el diseño y desarrollo de políticas públicas innovadoras:

1. Uso de Datos

El uso de “Big Data” nos permite tomar mejores decisiones y diseñar mejores políticas públicas midiendo el impacto, los recursos y evaluando su desempeño. No es necesario que todos nos volvamos “data scientist”, pero sí entender su importancia y como gestionar equipos que utilicen datos para respaldar conceptos e ideas. La ciudad de Londres, por ejemplo, está usando big data y análisis predictivo para predecir donde los niños pueden sufrir posible abandono y abuso, y movilizar proactivamente a los servicios sociales antes de que suceda. Podría ayudar a los municipios a ahorrar hasta casi 1 millón de euros por año.

2. Inteligencia Artificial

Más que inteligencia artificial hablamos de machine learning, es decir la capacidad de las máquinas de aprender (de forma guiada o libre) para poder llevar a cabo actividades o por lo general repetitivas y alienantes para las personas. O incluso, como potenciador de la capacidad de análisis cuando hay que analizar una gran cantidad de datos, o tomar decisiones con múltiples variables. En el sector público ya se está utilizando en varias áreas, también con asistentes virtuales para interactuar mejor con la ciudadanía.

Los avances en este campo podrían ahorrar millones a la administración e invertirlos en mejoras para los empleados y los ciudadanos. Sin embargo, resulta urgente legislar y garantizar que los algoritmos que se desarrollan para su aplicación se encuentren libre de sesgos que puedan perjudicar a una determinado sector de la población.

3. Design Thinking

Se trata de la metodología preferida por muchos equipos en la administración pública que permite aplicar la lógica del diseño, poniendo al ciudadano en el centro de la propuesta para encontrar soluciones que se ajusten a necesidades reales. Genera empatía y amplía la creatividad estimulando trabajo colaborativo y en equipo. *Dinamarca, por ejemplo utilizó el design thinking para rediseñar el sistema de recogida de residuos. Varios gobiernos de América Latina incluido el de Nariño usan la versión del método Feeling, inspirado en el cuento del*

4. Behavioral Insights

Analizando la psicología humana, intenta predecir como los ciudadanos van a responder, y diseñar así políticas que impulsen determinado comportamiento. Se trata de una versión más “light” de un tipo de intervención, ayudando al ciudadano a “elegir mejor”. Son los famosos “Nudges” o empujoncitos...

El gobierno de Reino Unido fue uno de los primeros en experimentar con esta metodología, creando un equipo entero para aplicarlo en diversas políticas públicas, por ejemplo para pagar más impuestos (rediseñando la carta de comunicación a los deudores), para mejorar la alimentación de niños y niñas en escuela reorganizando la oferta de alimentos en cafeterías de escuelas, o incrementando la población donante estableciendo el método “opt out”, es decir por default todos son donantes, quien no quiera serlo, debe comunicarlo al gobierno.

Ahora bien, las nuevas tecnologías o metodologías son solo herramientas que nos permiten tener un recurso más a la hora de encontrar soluciones. Las llamadas **Soft Skills** han comenzado a ganar terreno, (incluso más a veces que las habilidades duras) como herramientas clave para adquirir la llamada “resiliencia” o capacidad de adaptación al cambio tecnológico. Entre ellas encontramos:

- Creatividad
- Resolución de conflictos
- Manejo del tiempo y productividad
- Control del estrés

- Habilidades comunicativas
- Empatía e inteligencia emocional
- Capacidad de adaptación y al cambio
- Persuasión
- Colaboración

Finalmente, incorporar habilidades que llamamos “fundacionales” resulta importante dado el impacto que la transformación digital está teniendo en nuestra sociedad, y para ello se necesita más que nunca de la ética, la filosofía y la historia que nos permitan comprender el alcance de todo ello.

¿Por qué es tan importante incorporar estas habilidades y no enfocarnos solo en cuestiones técnicas o de conocimiento específico? Sin duda se necesitan expertos en temas específicos al momento de llevar adelante un proyecto determinado, sancionar una ley o transformar un área del sector público. Sin embargo, para liderar estas transformaciones necesitamos talento que pueda tener una mirada general sobre los problemas a los que nos enfrentamos y el impacto que tiene en la sociedad.

Podemos ser unos genios de los datos, pero si no tenemos empatía y ética, diseñaremos algoritmos que amplificaran aún más las desigualdades sociales. Podremos ser los mejores en estadística, pero si no analizamos el contexto político, será muy difícil prever la siguiente crisis. Podemos ser los mejores diseñadores, pero si no contamos con la colaboración de un equipo diverso, la plataforma que diseñemos quizás no sea útil para la ciudadanía. Para sobrevivir y brillar en la próxima revolución digital, necesitamos volver invisible a la tecnología de manera tal que resuelva los problemas con el verdadero sujeto en el centro de la ecuación: las personas.

7. El Desafío

En muy pocos años, la tecnología digital fue capaz de conectar personas, sensores y dispositivos como nunca antes. A este ritmo se calcula que el poder computacional se multiplicará por mil, convergiendo posiblemente hacia una digitalización total de la economía. El desafío de este escenario es la creciente brecha digital entre aquellos que tienen acceso a estas tecnologías y los que no. Y similar a lo que sucede en el sector privado, aquellos “líderes digitales” suelen obtener mejores resultados e impacto que los llamados “rezagados digitales” (Iansiti and Lakhani, 2017).

Los gobiernos se digitalizan. Emergen nuevos proyectos que usan la inteligencia colectiva para diseñar mejores leyes (crowdlaw), sensores y datos para prevenir catástrofes naturales, blockchains y smart contracts para gestión transparente de contratos públicos. Ya existen cientos de casos donde los gobiernos abrazan el avance de la tecnología y la incorporan a su gestión diaria. Algunos son exitosos y se convierten en casos de estudio. Otros mucho, fracasan. Lo urgente radica en preparar a nuestros gobernantes y *policy makers* para en primer lugar entender y luego dominar el arte de gestionar computadoras, plataformas y “online crowds” y así crear valor y políticas públicas con impacto real. No se trata de ser expertos en todas las tecnologías, o intentar implementarlas sin un objetivo claro. Se trata de comprenderlas y saber utilizarlas bien. Resulta urgente intentar cerrar la brecha entre la innovación, la tecnología y la política e ir juntos hacia la misma dirección (Webb, 2018). No podemos predecir el futuro. Pero si nos formamos, podremos diseñarlo mejor.

Bibliografía

Bason, Cristian. “Leading Public Sector Innovation”. The Policy Press, 2010.

Iansiti, Marco; Lakhani, Karim. “The Digital Business Divide. Analyzing the Operating Impact of Digital Transformation”. Paper published for the Harvard Digital Initiative. Cambridge, 2017

- Ito, Joi; Howe, Jeff. "Whiplash. How to Survive Our Faster Future". Grand Central Publishing. New York, 2016.
- Goldsmith, Kleiman. "A New City O/S". Brookings Institution Press, November 28, 2017
- Malone, Thomas. "Superminds. The surprising Power of People and Machines Thinking Together". Little Brown and Company, 2018.
- McAfee, Andrew; Brynjolfsson, Eric. "Machine, platform, crowd: harnessing our digital future". New York. WW Norton & Company. 2017.
- Mulgan, Geoff. "Big Mind. How Collective Intelligence can change our world". Princeton University Press. New Jersey, 2018.
- Noveck, Beth. "Smarter Citizens, Smarter State". Harvard University Press. Cambridge, 2016.
- Noveck, Beth. "Public Entrepreneurship. How to Train 21st Century Leaders". Apolitical. 19 de Junio de 2019.
- Webb, Amy. "The Big Nine: How the Tech Titans and their Thinking Machines Could warp Humanity". Public Affairs, 2019.
- Santiso, Carlos. "América Latina necesita más GovTech". Project Syndicate. Febrero 2019.
- OECD. The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action, OECD Publishing, Paris 2015.

Reseña biográfica

Cecilia Nicolini. Experta en Política y Tecnología. Investigadora y fellow en el MIT Center for Collective Intelligence y Harvard Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Directora y Co-Fundadora Opipino Research Center y Publisher MIT Technology Review en español. Es consultora internacional con más de 15 años de experiencia trabajando con gobiernos y organizaciones en América Latina, Europa y Estados Unidos asesorándolos en temas de gobierno, tecnología e innovación. Lideró varios procesos electorales incluyendo una campaña presidencial y una elección a un organismo internacional, asesoró a gobiernos regionales y alcaldes en temas de innovación y tecnología, y colabora con instituciones para el desarrollo y la implementación de políticas públicas enfocadas a la transformación digital. Es Fundadora y *Directora del Opipino Research Center*, un think-do tank que tiene como objetivo analizar y evaluar el impacto de la tecnología en la sociedad. Además, es Directora Adjunta de la revista MIT Technology Review en español y consultora de los bancos interamericanos de desarrollo BID y CAF. Su labor profesional la combina con instancias de investigación como *Fellow* en el *Harvard Ash Center for Democratic Governance and Innovation* y el *MIT Center for Collective Intelligence* donde estudia y publica sobre temas de innovación democrática, participación política y tecnologías para el desarrollo. Es Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Católica Argentina, tiene un máster en Administración Pública de la Escuela de Gobierno J.F. Kennedy de la Universidad de Harvard, un máster en Comunicación Política de la Ortega-Marañón y un MBA del IE Business School. Imparte clases regularmente en diversas universidades de Estados Unidos, España y América Latina y habla 5 idiomas. @cecilianicolini