

VIRGINIA TOURAL

SOCIA DE IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES
EXPERTA EN SECTOR PÚBLICO

Administración 2020

Hacia un nuevo modelo de colaboración, más integrado y orientado al ciudadano

En un estudio realizado por IBM sobre los retos de la Administración Pública de aquí al año 2020, a través de entrevistas con expertos de la Administración de distintos países y sectores, se describe cómo seis factores o fuerzas, que están fuera del control de los gobiernos, están condicionando el futuro de las sociedades. Los fuertes cambios demográficos, la globalización, la preocupación por el medio ambiente, las relaciones sociales, la estabilidad social y la tecnología afectarán prácticamente a todas las administraciones públicas, exigiendo respuestas individualizadas y adecuadas a cada país, región o localidad.

Dada su virulencia y concurrencia, estos factores, los describiremos no sólo como “fuerzas” sino también como impulsores del cambio. Los seis tienen en común la característica de afectar potencialmente a todas las naciones de una manera u otra:

1. Cambios demográficos: se están produciendo enormes cambios a largo plazo en la composición de las poblaciones. Como ejemplos, podemos citar el aumento del promedio de edad en muchos países desarrollados, como Japón; o su descenso en países en desarrollo, como la India; o el cambio en el porcentaje de hombres y mujeres en China.

2. Globalización: los países y sus sociedades dependen cada vez más de acuerdos sociales, políticos y culturales. Además, los movimientos de

capitales, materias primas, productos acabados, trabajo y recursos humanos son globales, tal y como ha demostrado la reciente crisis financiera de créditos. Incluso las políticas públicas están cada vez más globalizadas. La confianza de los ciudadanos en las instituciones financieras se está tambaleando, ya que muchos fondos de pensiones y bancos se enfrentan a situaciones de insolvencia, y todo ello requiere medidas innovadoras por parte de la Administración Pública.

3. Creciente preocupación por el medio ambiente: la sociedad civil y la Administración Pública son cada vez más conscientes de lo que el medio natural nos puede proporcionar y cuáles son sus límites. Estos temas afectan a ámbitos tan diversos como la política (la creciente importancia del “voto verde”), el desarrollo eco-

nómico, las obras públicas, la construcción de infraestructuras o la educación.

4. Relaciones sociales cambiantes: los factores que están redefiniendo las relaciones entre los individuos y entre los clientes y las empresas, han cambiado las expectativas que los ciudadanos y el mundo empresarial tienen puestas en sus gobiernos. Por ejemplo: el incremento de redes y movimientos sociales basados en la Web, y la necesidad de que los servicios públicos estén disponibles 24x7, del mismo modo que se le exige al sector privado.

5. Amenazas crecientes a la estabilidad y el orden social: las sociedades se enfrentan cada vez más a acciones armadas y actos terroristas, incluidos los conflictos interculturales, por no hablar de las catástrofes

Principales factores externos a la acción de los Gobiernos



naturales o epidemias. La naturaleza de esas amenazas está cambiando y las consecuencias potenciales de una respuesta inadecuada requieren especial atención.

6. **Creciente impacto de la tecnología:** las empresas, los individuos y las instituciones públicas están adoptando una amplia variedad de tecnologías (en el ámbito de TI, de la medicina, la nanotecnología, las comunicaciones, etc.) hasta el extremo de que están cambiando el modo en que cada entidad funciona y se interrelaciona.

A pesar de las peculiaridades intrínsecas de cada nación, creemos que las diferentes estrategias que las administraciones públicas están emprendiendo para afrontar estos

factores deberían tener en común un componente: fomentar la colaboración. Se trata de crear las condiciones para que prospere una estrategia de continua colaboración entre las Administraciones, ciudadanos, instituciones gubernamentales, empresas y otras organizaciones, tanto de la misma nación como del extranjero. Esto facilitaría la puesta en marcha de las acciones necesarias para, por un lado, minimizar los efectos adversos que estos seis factores universales pueden tener en la sociedad y, por otro lado, aprovechar las oportunidades que se deriven de éstos.

Cada nación debe empezar a modelar sus estrategias de colaboración para resolver los impactos de estos seis cambios globales, y todo ello

en el marco de sus propios retos y limitaciones. El criterio aplicado al diseño de la estrategia debe estar asociado al objetivo de una colaboración cada vez mejor. El establecimiento y mantenimiento de una estructura de continua colaboración servirá para cumplir el objetivo de intercambio de información en cualquier forma y canal, entre todo tipo de emisores y receptores. Permitirá aprovechar las funciones disponibles en todos los ámbitos de una sociedad, no sólo con el entorno de la Administración Pública. Al mismo tiempo que las organizaciones son cada vez más virtuales, con modelos menos jerárquicos y estructuras más horizontales, la colaboración facilitará el trabajo en equipo y la interconexión. La idea »

Vivimos tiempos de incertidumbre, con amenazas pero también con enormes oportunidades, y los cambios que se están produciendo están afectando al funcionamiento de las Administraciones Públicas

de “organización virtual” pasará de ser un concepto a convertirse en el modo en que las administraciones públicas funcionan con éxito.

Áreas de trabajo

Para que esta estrategia de continua colaboración funcione es necesario que las Administraciones trabajen en cuatro áreas:

- Transformación organizativa, cultural y gobernanza,
- Alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración con terceros,
- Interacción y servicios personalizados,

Crear y compartir conocimiento

Componente 1 Organización, cultura y gobernanza. Las administraciones públicas más avanzadas tienen una concepción clara de los modos en que pueden aportar valor a su electorado, y esto cambia el modelo de organización y de funcionamiento tanto interno como externo. La transformación organizativa se producirá en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, las estructuras institucionales y la gestión financiera, con mayor énfasis en el aprovechamiento de redes y alianzas estratégicas para lograr los objetivos de la organización. En lo que se refiere a cultura, los gobiernos adoptarán más elementos de competitividad, opciones e incentivos, tales como una mayor participación ciudadana, la puesta en práctica de normas medioambientales o la prestación de servicios bajo demanda. Los nuevos criterios de “gobernanza”, como la adopción de nuevos indicadores para medir los resultados y el rendimiento evolucionarán. Un elemento clave será una mayor transparencia en la eficacia de las iniciativas públicas, que miden los resultados, comunican las experiencias aprendidas y anali-

zan las conclusiones. Esto también favorecerá la existencia de dependencias mutuas para lograr el éxito entre la Administración, las empresas privadas y otras instituciones y ciudadanos.

Componente 2 Alianzas estratégicas, acuerdos y colaboración con terceros. Las administraciones públicas saben que necesitan colaborar entre sí y con el sector privado. Sin embargo, la colaboración directa no siempre es la opción correcta, puesto que existen numerosas relaciones “uno a uno” que hay que gestionar, y las limitaciones normativas también pueden ser una traba. La necesidad de colaborar internacionalmente y adaptarse al ritmo de cambio de la sociedad global generará nuevas alianzas e impondrá nuevos modos de interacción. Las organizaciones internacionales y supranacionales, tales como la Unión Europea, la Organización Mundial de la Salud o la Organización Internacional de Aviación Civil son algunos ejemplos del modo en que los gobiernos pueden superar sus limitaciones.

Componente 3 Interacción y servicios personalizados. Las administraciones públicas son conscientes de que unos programas estándar no sirven para cumplir con los requisitos específicos de sus ciudadanos. Para responder a las exigencias de eficiencia, eficacia, seguridad y confidencialidad es preciso centrarse más en medidas gubernamentales individualizadas. En ámbitos tales como los servicios sociales, los programas deberían ser diseñados a la medida de las necesidades de los ciudadanos. No obstante, estos servicios personalizados pueden ser difíciles de implantar, administrar y monitorizar debido a los requisitos relativos a la seguridad y confidencialidad de los »

procesos, necesarios para recopilar y proteger datos confidenciales de los ciudadanos. Cada vez más frecuentemente, los gobiernos están utilizando tecnologías en el ámbito de los sistemas de información, redes de comunicaciones y la sanidad para posibilitar esa personalización. Por otra parte, el creciente uso de la automatización reduce la lentitud causada por la gestión manual de los procesos y la disseminación de la información. Las nuevas tecnologías permiten identificar con precisión a los individuos y, por tanto, alcanzar mayores niveles de seguridad y eficacia de los programas públicos.

Componente 4 Crear y compartir conocimiento es uno de los desafíos más importantes en las últimas décadas. Crear y compartir conocimiento son tareas críticas para promover la investigación interdisciplinaria y multidisciplinaria, así como para estimular la innovación de productos y servicios. Los trabajadores senior exigen nuevos modelos que permitan compartir conocimiento y ayudar a formar a las generaciones jóvenes para el desempeño de sus funciones en el mercado de trabajo.

Cada uno de los seis motores de la transformación que hemos comentado anteriormente, impactarán en todos los países en los próximos años, pero la velocidad de la respuesta diferirá de uno a otro. Las diferencias dependerán de las aspiraciones y limitaciones locales con las que se encuentre cada país.

La interacción entre estos seis factores requiere que los gobiernos los afronten de forma individual, así como el efecto potencial de la combinación de todos, que puede añadir complejidad al desarrollo de soluciones. La Administración Pública no sólo necesita nuevas soluciones: los

seis impulsores del cambio también suponen una importante oportunidad de mejora de las estrategias ya existentes.

* Cambios demográficos: los trabajadores gubernamentales más senior, por ejemplo, forzarán un mayor uso de la teleconmutación y de las herramientas para compartir y crear conocimiento, lo que facilitará su transmisión a las nuevas generaciones (se espera que el número de jubilados aumente en un 30% en los próximos 5 años).

* Globalización acelerada: el ritmo de la globalización influirá en las políticas económicas y en que aumentarán las necesidades educativas para competir a nivel mundial. En este sentido, los cambios en la estrategia a seguir podrían incluir:

- a) evaluar los conocimientos y capacidades de los individuos en otros países;
- b) establecer planes que refuercen la colaboración entre las políticas educativas y la industria;
- c) crear redes globales y alianzas con terceros

* Creciente preocupación por el medio ambiente. Los gobiernos deberán dar ejemplo en el uso de tecnologías de la información limpias y crear nuevos modelos de contratación y estrategias de aprovisionamiento. De lo contrario, perderían credibilidad en el ámbito de la conservación del medio ambiente, que tanto preocupa a los ciudadanos y a las empresas a nivel mundial.

* Relaciones sociales cambiantes: la Administración 2.0 reemplazará a la e-Administración. Ya que puede responder mejor a las necesidades de personalización y conexión a través de nuevas herramientas de comunicación como comunidades virtuales, blogs y otro tipo de redes sociales.

* Amenazas crecientes a la estabilidad y el orden social: para garantizar la seguridad habría que invertir en la gestión segura de contenidos.

* Creciente impacto de la tecnología: es de vital importancia la aplicación de unas políticas y estrategias que respondan a los retos de las nuevas tecnologías. El éxito de las medidas adoptadas por la Administración Pública dependerá en gran medida de la incorporación de los avances tecnológicos. En esta categoría se encuentran los programas de creación de infraestructuras tecnológicas y acceso a los servicios, la adopción de estándares abiertos, la subcontratación y externalización de determinadas actividades y el intercambio bidireccional de información entre la Administración y los ciudadanos.

Vivimos tiempos de incertidumbre, con amenazas pero también con enormes oportunidades, y los cambios que se están produciendo están afectando al funcionamiento de las Administraciones Públicas. No existe una segunda oportunidad para dar la respuesta correcta: todos los que intervienen en este proceso de transformación deben conseguir hacerlo bien desde el primer momento. Si se involucra a una gran parte de la sociedad, en una dinámica eficaz de continua colaboración, tendremos muchas posibilidades de éxito. Y para ello se exige determinación en las decisiones y una actuación rápida. 🚀