

CUADERNO DEL DESARROLLO

04

Transformación
digital en
**América Latina
y el Caribe**

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

Una charla magistral
con Bruna Santos
en el marco del Diplomado
**en Gobernabilidad e
Innovación Pública para
Líderes y Lideresas de
América Latina
y el Caribe**

Primera edición / 5 de julio 2022



Temas asociados

Gobernabilidad
Transformación Digital
Innovación
Gestión Pública
Servicios Públicos
Empleo
Ciudadanía

RESUMEN

- Para aplicar una adecuada transformación digital, se debe tener foco en la eficiencia. El poder hacer más con menos es una demanda de la innovación. Además, es parte de la agilidad que exigen los ciudadanos a sus Estados.
- La automatización de los servicios públicos tiene una estrecha relación entre las tareas simples y menos complejas que pueden ser sustituidas por las máquinas. En el caso de los funcionarios públicos, entre menor nivel de escolaridad, hay mayor posibilidad de automatización.
- La transformación digital requiere la construcción de una nueva mentalidad que priorice las necesidades de la ciudadanía y no las del gobierno. Hay que evitar el paradigma de los sistemas diseñados para facilitar el trabajo de los funcionarios, y no para agilizar la vida de los ciudadanos.
- No existe la transformación digital sin la transformación política. Se requiere la voluntad de los tomadores de decisiones para que puedan recuperar la capacidad del Estado de intervenir de manera concreta, ágil y asertiva en la vida de las personas, aprovechando las nuevas tecnologías.

HALLAZGOS

No existe la transformación digital sin la transformación política. Esto requiere voluntad por parte de los tomadores de decisiones para que puedan recuperar la capacidad del Estado de intervenir de manera concreta, ágil y asertiva en la vida de las personas.



La transformación digital requiere la construcción de una nueva mentalidad que priorice las necesidades de la ciudadanía y no las del gobierno.

CONTEXTO

En el marco del **Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe**, organizado y dictado por CAF, en conjunto con dieciséis universidades de la región, se imparten doce charlas magistrales en vivo virtualmente a todos los estudiantes del diplomado en español, inglés y portugués en simultáneo.

Estas charlas son dictadas por expertos y líderes con prestigio internacional, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento, comparten con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus temas de *expertise*.

Los Cuadernos del Desarrollo están basados en estas charlas magistrales. Este cuarto cuaderno recoge la intervención de Bruna Santos, directora de innovación la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil.

**RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO
DEL EXPOSITOR**

Bruna Santos

Directora de innovación de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil.

(ENAP) institución vinculada al Ministerio de Economía, cuyas atribuciones principales son la formación y desarrollo permanente de los servidores públicos, con el objetivo de mejorar la calidad y los resultados de las políticas públicas.

Santos es Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad Federal del Río Grande del Sur, situada en Porto Alegre, Brasil. Posee una Maestría en Administración Pública en la Universidad de Columbia, en Nueva York. Tiene también estudios de idiomas en chino mandarín de la Universidad de Comunicación de China, en Pekín.

A nivel de trayectoria profesional, entre 2010 y 2013, Santos trabajó en China. Primero, como analista de mercado y riesgo en *Chinatex Oil & Grains Import and Export Co.*, luego, fue cofundadora y gerente de *Radar China*, empresa dedicada a la planificación estratégica, creación de contenidos y difusión.

Entre 2013 y 2016, trabajó en la Universidad de Columbia como gerente de programa e investigadora en el *Picker Center* y como oficial de programa senior en el *Columbia Global Centers*.

En su último cargo antes de incorporarse a la **ENAP**, Brunu Santos fue directora de **Comunidades**, una organización de la

sociedad civil especializada en modelar e implementar asociaciones sostenibles entre los sectores público y privado, con el objetivo de generar un mayor impacto en la inversión social, especialmente en la mejora de los servicios públicos.

En el campo académico y de la incidencia pública, Brunu Santos también ha sido profesora en la Universidad de Columbia, en Nueva York, EE. UU. Además, fue cofundadora del *OpenGov Toolkit*; y de *Ethos Intelligence*, en China y Brasil. Actualmente, Santos es presidenta del consejo de **Open Knowledge Brasil**; consejera del **Capítulo de Brasil de Transparencia Internacional** y del **Instituto Ciudad Democrática**.



Bruna Santos afirma que, antes de la pandemia del COVID-19, se dejó clara la trascendencia de los errores y aciertos de los Estados en las personas.

INTRODUCCIÓN

En ese sentido, los Estados son actores fundamentales para la sociedad, pero se requiere de una mayor agilidad para que intervengan de forma concreta. Por esa razón, resulta necesario repensar la forma en cómo los Estados establecen sus relaciones y cómo pueden aprender de sus propios errores ¿Cómo se logra eso? Generando condiciones dentro de los Estados que permitan transformar las demandas sociales en resultados en el menor tiempo posible.

A lo largo de las primeras dos décadas del siglo XXI, los Estados han centrado las discusiones sobre la gestión pública con foco

en la eficiencia y en la *performance.*, la pandemia demostró que, de forma muy rápida, los Estados se encontraron ante nuevos retos que supieron superar. Pudieron gestionar y entregar con agilidad cosas como: mascarillas, ventiladores, hospitales y vacunas. Hubo un llamado de la sociedad civil para que, nuevamente, se tuvieran Estados con alta capacidad de respuesta y participación.

Si se analiza el siglo XX, uno de los grandes reconocimientos a los Estados, especialmente a aquellos democráticos, no solo fue la valoración al clima de libertad de expresión, sino

también la capacidad de resolver problemas y desarrollar grandes proyectos de infraestructura. Hoy en día, cuando se analizan las grandes obras públicas de los últimos 20 años, todas están ubicadas en países con democracias, y existe una preocupación de esos Estados por el ciudadano de clase media. También hay una condición más ágil, en comparación a los gobiernos democráticos, para entregar productos y soluciones a las personas.

Esto no es un debate entre democracias y no democracias, sino una reflexión sobre cómo la tendencia a la agilidad de los

servicios públicos crece en otras partes del mundo. Se necesita generar debates y reflexiones sobre esto, ya que plantear la transformación digital en la administración pública no puede ser un acto declarativo. Se trata de usar la tecnología y las capacidades de los Estados para responder a las demandas sociales y obtener resultados que mejoren la calidad de vida de las personas.

Los avances a nivel tecnológico se pueden apreciar en múltiples áreas, especialmente luego de dos años de pandemia. Hay innovación en vacunas, nuevas fuentes de energía que están

siendo discutidas a propósito de la guerra de Ucrania y Rusia. También una proliferación de nuevas inteligencias artificiales. A pesar de esto, se vive en un anacronismo en cuanto a las soluciones. Mientras en este Diplomado se habla de la transformación digital a través de internet, existen problemas básicos como, por ejemplo, el tratamiento de las aguas negras, que no llega al 50% de la población en algunas zonas de la región. Este es un ejemplo de un desafío más cercano al siglo XIX y que todavía millones de personas enfrentan.

Ideas Principales

Con esta lectura preliminar del contexto actual y los desafíos que enfrentan las sociedades y los Estados, se justifica la urgencia de plantear la transformación institucional y digital en los países de América Latina y el Caribe.

Un primer aspecto para abordar el enfoque de transformación se trata de la eficiencia. El poder hacer más con menos es una demanda de la innovación. De igual manera, existe un cambio en la forma en que los ciudadanos interactúan con el Estado: ellos exigen que este les responda de forma distinta.

Gobierno Federal de Brasil como caso de estudio

En la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil se tiene la visión de mejorar el Estado a través de la formación de los servidores públicos. Recientemente, ENAP desarrolló una investigación sobre el futuro del servicio público en el Gobierno Federal de Brasil. Los resultados muestran un anacronismo en cuanto a la gestión pública y la capacidad de respuesta, basado en el uso de paradigmas antiguos que no responden de manera adecuada a los problemas actuales por estar presos en políticas antiguas.

Esta investigación se centró en cómo el servicio público federal del Brasil sería afectado

por la automatización de las actividades. Esto incluye el uso de tecnologías que digitalizan documentos o herramientas que ayuden en aquellos trabajos humanos que son muy repetitivos.

Bruna Santos afirma que, hoy en día, se puede hablar de tres formas de automatización:

1) Física, 2) Robótica, y 3) Cognitiva. Esta última es el salto que se está presentando con la Inteligencia Artificial (IA), que aprende e interpreta el lenguaje y las expresiones humanas. En el futuro, la IA puede sustituir algunos trabajos cognitivos, por ejemplo, la personalización de algún producto o realizar análisis de riesgo y análisis de crédito. El trabajo de las personas solo estaría ubicado en aquellas actividades que requieren una mayor complejidad cognitiva. Ya existen casos del uso de la automatización en formas

cognitivas. Por ejemplo, el robot GPT-3, desarrollado por **OpenAI**, utiliza aplicaciones de procesamiento natural del lenguaje (PNL) y tiene la capacidad de construir relatos de diversos temas. Otro caso es el robot DALLÉ-2, también de OpenAI, capaz de crear imágenes y arte muy complejo.

En función de estas tres formas de automatización, ENAP analizó las bases de datos de las ocupaciones públicas federales. Se midió de forma transversal la complejidad y la definición de ciertas tareas. A partir de este análisis, se llegó a la conclusión que, si el sector público (federal) brasileño consiguiese aplicar la automatización como ya se está haciendo en el sector privado, aproximadamente 105 mil servidores públicos se podrían sustituir por alguna forma de automatización con proyección al año 2030. Ahí hay un potencial.

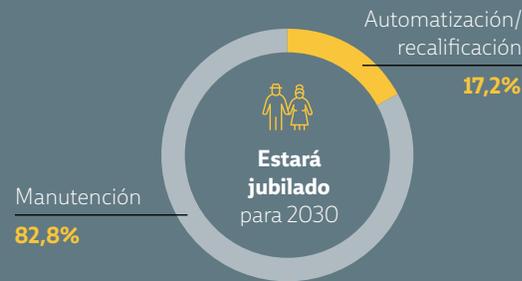
En el futuro, la IA puede sustituir algunos trabajos cognitivos.

¿Cómo se interpretan estos números?

- 1** Se debe entender que existe una relación muy alta entre las tareas simples y menos complejas que pueden ser sustituidas por las máquinas.
- 2** Hay una correlación alta entre menor nivel de escolaridad y mayor posibilidad de automatización.
- 3** Existe una relación en términos de edad que refleja la diferencia entre nativos digitales y las personas que necesitaron construir esa habilidad durante su vida adulta.

En la investigación, se plantea una perspectiva a largo plazo sobre la jubilación de gran parte de los servidores públicos federales de Brasil. Según las proyecciones de Bruna Santos, uno de cada cuatro empleados públicos (federales) próximos a jubilarse, no necesitaría reemplazo. Además, en el grupo de empleados que no están próximos a jubilarse, uno de cada cinco podría ser reubicado o reemplazado completamente por alguna forma de automatización.

Investigación sobre la automatización en el servicio público



1 de cada 4 servidores públicos que se jubilarán para 2030 verán reemplazados sus roles por la automatización (23%)



1 de cada 5 servidores públicos que no se jubilarán para 2030 también verán sus funciones reemplazadas por la automatización

No obstante, resulta importante advertir: esto es una proyección, se trata de un estudio, no de una bola de cristal. Pero sí es importante mencionarlo, ya que es necesario crear políticas públicas basadas en evidencias y datos. En ese sentido, cuando se habla de transformación digital es fundamental realizar las siguientes preguntas al interior de las organizaciones públicas: ¿Hay un camino para la transformación digital? ¿Dónde están los errores? ¿Dónde se están haciendo las cosas bien? ¿Cómo se pueden hacer las cosas de una forma más ágil?





Los desafíos para alcanzar una transformación digital

Los Estados se deben actualizar de manera frecuente con nuevos modelos de pensamiento y formas de administración ágiles. Por esa razón, un aspecto fundamental subyace en conocer los desafíos más importantes que hoy enfrenta la transformación digital en las instituciones públicas.

Pensar desde la visión del ciudadano.

En la administración pública existe un distanciamiento con los usuarios finales, es decir, los receptores de los servicios públicos. Resulta necesario aplicar nuevas formas de trabajo que puedan ayudar a los Estados a estar más cerca de sus ciudadanos. Estas ideas no se pueden desarrollar desde el escritorio de ministerios e instituciones. Por ejemplo, en ENAP se trabajó en el rediseño del portal web para el Gobierno Federal de Brasil, que buscaba crear un portal donde las personas puedan encontrar todos los servicios públicos en un solo lugar. Para lograr esa meta, se realizó una investigación sobre cuáles eran las necesidades de los usuarios. También se aplicó un **benchmarking** de casos que siguieran esta lógica de portal único. El más exitoso que se detectó fue el portal del Gobierno de Reino Unido, que, en vez de utilizar una segmentación por ministerios, algo muy común, se ofrecen los servicios de forma segmentada dependiendo del momento de vida del ciudadano. Esta visión coloca al ser humano en el centro de los sistemas.

ENAP también creó un prototipo pensando en los momentos de vida: por ejemplo, cuando se obtiene un primer empleo y salario, cuando se atraviesa un proceso de divorcio, o cuando una persona migrante en Brasil quiere validar su diploma. En todos estos casos, se necesita algún tipo de servicio público.

Con esta premisa, ENAP realizó un mapeo de los servicios públicos y, a través de una metodología de **design thinking**, se desarrollaron determinados roles de usuarios (sobre la base de testimonios reales), que necesitaban realizar gestiones en los servicios públicos. Los resultados de este ejercicio arrojaron elementos que no se habían considerado en las premisas iniciales. Por ejemplo, en el caso de los servicios ofrecidos hacia las personas migrantes, se detectó que los portales solo estaban en portugués; si existe un servicio dirigido a personas extranjeras debería existir una versión en inglés o tener activo el servicio de traducción de Google. Este es un ejemplo de cómo llevar una visión centrada en el usuario dentro de los servicios públicos.

Bienvenido a GOV.BR

Aquí encontrará información sobre los **servicios públicos**



Trabajo, empleo y pensiones

Conseguir un trabajo

Buscar capacitación

Acceder a derechos laborales y de seguridad social

Más...



Vivendo en familia

Prepararse para la llegada de un niño

Cuidar la salud

Lidiar con la muerte de un ser querido

Más...



Personas con discapacidad

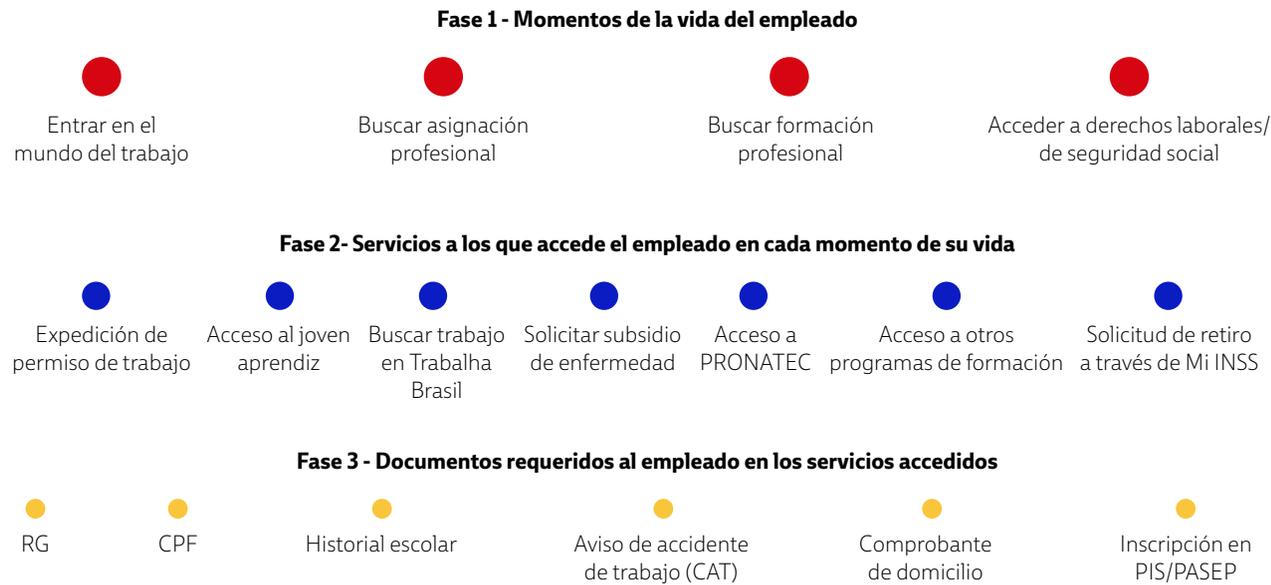
Acceder a beneficios y ayudas sociales

Buscar servicios especiales de salud

Buscar formación profesional

Más...

Construyendo la jornada de la persona asalariada



En síntesis, la cultura emerge principalmente de la forma en la cual un grupo de personas crean sus rutinas para resolver los problemas.



Cambiar la cultura organizacional.

Un discurso que se repite con frecuencia es que resulta muy difícil cambiar la cultura de las instituciones públicas. Pero la verdad es que ese discurso no empodera a las personas. Santos indica que sí se puede cambiar la cultura de las organizaciones porque ella emerge de elementos como las normativas de los sistemas públicos, los límites institucionales, las leyes, las normas sociales y de las narrativas que los servidores públicos construyen sobre sí mismos, así como sobre su trabajo.

En síntesis, la cultura emerge principalmente de la forma en la cual un grupo de personas crean sus rutinas para resolver los problemas. Cuando las personas se acostumbran a un modo de trabajo, esto establece la cultura de la organización. Eso significa que, si se tiene el objetivo de implementar una transformación digital o un nuevo método para trabajar y resolver problemas, se debe empezar por cambiar y mover la cultura organizacional enfocándose en los elementos mencionados.

Para generar casos como el citado anteriormente, Bruna Santos invita a la construcción de una nueva mentalidad, la cual debe comenzar desde las necesidades de la ciudadanía y no del Estado. Este paradigma es muy difícil de romperlo porque los servidores públicos piensan y diseñan sistemas para facilitar su trabajo, no la vida de los usuarios. Cambiar el paradigma tradicional de la resolución de problemas puede ser la forma para llegar a la transformación sistémica de los Estados. A pesar de que este proyecto de ENAP todavía no está implementado, los servidores que se involucraron entendieron una nueva forma de ver los problemas y al usuario. Este es un aspecto fundamental de la transformación digital.



Aplicar la innovación.

Si se entiende que para cambiar la cultura se debe cambiar la forma de resolver los problemas, resulta necesario aplicar la innovación. Bruna Santos recomendó aplicar la innovación abierta en la administración pública, lo que se resume en la creación, por parte del Estado, de espacios para el intercambio de ideas, metodologías y tecnologías, con la finalidad de resolver los problemas públicos. En Brasil existe una plataforma digital que busca hacer eso: “**Desafíos.gov**”. Esta plataforma está inspirada en otras que existen alrededor del mundo y su función es abrir

a la sociedad la posibilidad de resolver los problemas públicos existentes. Pero esto va más allá del **crowdsourcing** de ideas, la innovación abierta ayuda a que el mercado, **startups**, organizaciones privadas, universidades o empresas grandes construyan tecnologías que entren al Estado, posibilitando o ayudando al intercambio. Se trata de una ganancia a largo plazo basada en la transferencia de tecnologías, nuevas ideas y conocimientos. Hoy en día, existen muchas iniciativas parecidas a nivel global, pero la gran diferencia será la posibilidad de que el Estado pueda adquirir

estas tecnologías y con ellas aprenda a solucionar mejor los problemas.

Esta forma de innovación representa un cambio de época impulsado por la sociedad. Durante buena parte del pasado siglo XX, los esfuerzos de los servidores públicos estuvieron enfocados en que los Estados fueran más transparentes. Pero, actualmente, los desafíos no están centrados en abrir ventanas para la transparencia, sino en crear nuevos flujos, pues la innovación solo va a ocurrir en ambientes libres para que los intercambios entre la sociedad y el Estado ocurran.



Formación de equipos y normas ágiles.

Si se quiere aplicar la transformación al nivel del Estado, se necesita construir un buen equipo, no una aplicación (APP). Se suele pensar que la transformación digital pasa por la tecnología, pero no: pasa por las personas. En ese sentido, la formación de los equipos es muy importante, principalmente, para aquellas personas que están en cargos de liderazgo. Bajo ese mismo paradigma, se debe entender que las normativas rígidas llegaron a su fin: las reglas sin flexibilidad no son capaces de responder a la realidad que demanda la transformación digital. Sin

embargo, eso no significa que no se pueda trabajar con las normas existentes. Se debe buscar las oportunidades que ofrece la realidad, mientras se producen cambios más profundos.

Durante buena parte del pasado siglo XX, los esfuerzos de los servidores públicos estuvieron enfocados en que los Estados fueran más transparentes.





Desarrollar nuevas habilidades.

Existen una tendencia a nivel global donde se sale de un modelo basado en necesidades y habilidades no cognitivas, donde predominaban las actividades repetitivas y físicas. Ahora, el nuevo modelo está basado en un universo de habilidades digitales y de lo

cognitivo. ¿Qué quiere decir esto? Que existen procesos cognitivos que nunca podrán ser sustituidos por las máquinas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) indica las siguientes seis habilidades:

1. Alfabetización de datos

Política basada en evidencia, recopilación y comunicación adecuadas.



6. Iteración

Desarrollo ágil, incremental y experimental.

5. Insurrección

Cuestionar las formas tradicionales, construir alianzas, trabajar con diferentes socios.

4. Narrativas

Contar el viaje, explicar los beneficios, desarrollar la historia.



Fluidez digital.

Se suele indicar que se necesita desarrollar más entrenamiento digital en las personas. Esto se realiza, normalmente, bajo un paradigma que se enfoca en los conceptos de las nuevas tecnologías. Sin embargo, no se ofrecen espacios de formación donde las personas aprendan a desarrollar tecnología. Hay una brecha en el contexto digital entre el lenguaje y el entendimiento de ciertos conceptos técnicos. Por esa razón, Bruna Santos comparte cómo en ENAP crearon un programa intensivo de 6 meses dirigidos a funcionarios públicos con la finalidad de enseñarles a programar, desarrollar nuevas tecnologías, crear aplicaciones y utilizar inteligencia artificial para el aprendizaje de máquinas. La formación en estas áreas constituye la fluencia digital, que no solo se trata del acceso digital, sino del desarrollo de habilidades digitales.

Hay que entender que el mundo digital ya forma parte integral de la vida de las personas. Es una falsa paradoja contraponer el mundo físico y el digital. Ya ambos se complementan. Por esa razón, resulta importante profundizar en el conocimiento porque hay conceptos que las personas asumen como obvios en cuanto a la tecnología, pero muchos no saben cómo funcionan. Santos recomienda hacer la siguiente pregunta al interior de las organizaciones para plantear este tema: ¿Cómo funciona el internet? La mayoría de las personas lo usan, pero no saben cómo funciona. La fluencia digital implica cerrar esta brecha de desconocimiento, que se permita pensar de una forma diferente y eso lleve a nuevas soluciones frente a los problemas que enfrentan los gobiernos.

Además de los desafíos planteados que se deben considerar para aplicar la transformación digital en América Latina y el Caribe, también resulta importante considerar el diseño de buenas prácticas de formación a nivel de la alta gerencia pública. En ENAP se realiza un programa de mentoría reversa. Normalmente, cuando se piensa en un programa de mentoría, la idea típica es una persona mayor, frecuentemente un hombre, que ofrece orientaciones profesionales a un grupo más joven. En el caso de la mentoría reversa, se selecciona a grandes influenciadores del gobierno brasileño, quienes toman decisiones sobre las reglas del juego y las implementaciones de nuevas tecnologías, reunidos en una conversación cara a cara con otros liderazgos, muchos de ellos de otras generaciones, referentes a otras temáticas.

Esos encuentros pasan de manera sistemática. La finalidad es crear una conexión inusual entre personas de diferentes ámbitos. La premisa es que los tomadores de decisiones puedan construir fluidez digital a través de la comprensión de conceptos digitales. Se considera que esto promueve la toma de mejores decisiones, basada en la interoperabilidad de los sistemas públicos y de visiones más amigables para con la ciudadanía.

Preguntas y respuestas

A manera de conclusión, Bruna Santos responde algunas de las preguntas por parte de los estudiantes del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública.



1

¿Cuántas personas podrían jubilarse en el gobierno federal brasileño por la automatización?

Si se considera el envejecimiento de la población y la demanda de profesionales en la administración pública, según las estimaciones de ENAP, esta demanda de personal podría llegar a 650 mil funcionarios para 2050. En función de esto, si el gobierno federal consiguiese implementar la automatización a un nivel moderado, la necesidad de los funcionarios cae a 532 mil para 2050. Sin embargo, esto no se debe tomar como una verdad absoluta ya que solo son proyecciones, aunque basadas en hechos y evidencias. En el futuro, se pueden presentar retrocesos en el camino, así como evoluciones tecnológicas que podrían superar esta proyección.

2

¿Cuáles son las actividades del sector público que no podrán ser sustituidas por los robots?

Aquellas actividades que demanden mayor capacidad cognitiva serán difíciles de ser sustituidas. Sin embargo, aquellas actividades donde se puedan automatizar procesos sí serán susceptibles a ese cambio. Hoy en día, existen procesos en hojas de pago que alguien debe verificar, o alguien, en una organización grande, que define y diseña cuándo los empleados se toman sus vacaciones. Aquellos funcionarios que realizan sus trabajos interactuando con sistemas informáticos pueden ser totalmente automatizados. Los proyectos que demandan más capacidad cognitiva, como por ejemplo escribir un documento jurídico o interpretar un

documento legal, son un poco más difíciles de automatizar.

Si se quiere que la tecnología ayude a solucionar y facilitar procesos dependerá de la misma sociedad y de quienes piensan las políticas públicas. Así como la tecnología necesita reglas para funcionar, también ofrece oportunidades para tener mejores resultados y brindar un servicio al progreso de la humanidad.

3

¿Cómo incorporar a los adultos mayores en la parte digital?

Esta es una respuesta compleja porque se necesita pensar en políticas del bienestar que estén atentas a las transiciones demográficas. Hay efectos que no se observan con detenimiento. Por ejemplo, en EE. UU. había un modelo de ciudades basado en una lógica de centros y suburbios. Pero, cuando las mujeres se incorporaron de manera activa al mercado laboral, ellas quisieron vivir cerca de sus trabajos para poder llevar a los niños a la guardería y al colegio. Eso cambió el paradigma de planificación de las ciudades. Hay que fijarse en esos efectos demográficos. En la actualidad, hay un gran contingente de personas que no están en ninguna actividad de trabajo remoto y tienen mucha dificultad para formarse en otras competencias. Algunas

personas consiguen adaptarse y otras no. En ese sentido, los Estados necesitarían relocalizarlos socialmente y garantizar que estas personas puedan subsistir. Para lograr esto, resulta necesario tener otras discusiones más allá de la transformación digital, como las ideas sobre la renta mínima universal y otros modelos de transferencias de las personas que están saliendo del mercado laboral por la automatización. El Estado debe estar atento y actuar de forma ágil sin excluir a nadie.

4

¿Cuál es el sector del gobierno que ha presentado una automatización más rápida?

Los principales sectores son aquellos relacionados con procesos internos de la administración pública. La transformación digital estuvo vinculada mucho tiempo al gobierno electrónico. La gestión y entrega de servicios ha evolucionado bastante, pero hay un techo: la accesibilidad al internet. El Estado todavía necesita estar presente en la realidad de las personas. Este es un punto donde la tecnología ha avanzado mucho y de forma muy rápida. Pero no ha llegado a cuestiones tan básicas como la educación o la infraestructura y no se está aprovechando en todo su potencial. Por ejemplo, en Brasil, existe una reglamentación que define cómo se debe construir un edificio, y esas definiciones dificultan la innovación de emprendedores que podrían

construir edificaciones en menor tiempo. Hay regulaciones actuales que no permiten avanzar más rápido ante las demandas sociales. Bruna Santos aclara que esto no quiere decir que no se deban respetar las normas, sino que se deben tener implementaciones más ágiles que puedan aprovechar las oportunidades para acelerar ciertos procesos.

En la actualidad, hay un gran contingente de personas que no están en ninguna actividad de trabajo remoto y tienen mucha dificultad para formarse en otras competencias.



—

No existe la
transformación digital
sin la transformación
política.

—

CONCLUSIÓN

Para concluir, Santos afirma que no existe la transformación digital sin la transformación política. Esto requiere voluntad por parte de los tomadores de decisiones para que recuperen la capacidad del Estado de intervenir de manera concreta, ágil y asertiva en la vida de las personas.

—



ACERCA DEL DIPLOMADO

El Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe tiene como objetivo fortalecer las capacidades y habilidades de funcionarios de América Latina y el Caribe que trabajan en la administración pública, en el sector privado, en la sociedad civil, en innovación y gestión pública, con especial foco en temas estratégicos para la región tales como: la reactivación productiva, sostenible e inclusiva, la transformación digital, género e inclusión, biodiversidad y cambio climático, innovación, economía circular y sustentable, e incorporación de los ODS 2030 en las prácticas públicas y privadas. En tal sentido, se busca impulsar un liderazgo transformador que permita enfrentar los desafíos actuales y futuros de la región.

El Diplomado cuenta con más de mil quinientos estudiantes activos participando a través de dieciséis universidades en toda América Latina y el Caribe, en tres idiomas en simultáneo.

La formación de ciento ochenta horas cuenta con doce lecciones asincrónicas dictadas por expertos internacionales y funcionarios de CAF, así como diez lecciones virtuales sincrónicas y/o presenciales dictadas por cada universidad aliada. Cuenta, además, con un taller virtual sobre la metodología *Design Thinking*, diversos trabajos grupales para desarrollar proyectos, y doce charlas magistrales virtuales.



**Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación
CAF -banco de desarrollo de América Latina.**

Directora (enc) de Desarrollo Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Bruna Santos, el 5 de julio de 2022, en el marco del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe de CAF y dictado junto a las siguientes 16 universidades de la región: Universidad Católica de Córdoba (Argentina), *The University of West Indies* (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago), Universidad Privada del Valle (Bolivia), Fundación Getulio Vargas (Brasil), Universidad Central de Chile, Universidad Externado de Colombia, FLACSO Costa Rica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL (Ecuador), Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática IEESFORD (El Salvador), Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE (México), *ADEN School of Government* (Panamá), Universidad Columbia del Paraguay, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Instituto Tecnológico de Santo Domingo INTEC (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay), y Universidad Católica Andrés Bello UCAB (Venezuela).

Redacción de la publicación:
Carlos Carrasco Muro

Documento supervisado por
Pablo Rolando
Ejecutivo Principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi, Pablo Rolando y Adriana Arreaza

Publicación coordinada por:
Dirección de Comunicación Estratégica y Relaciones Externas de CAF.

© 2022 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



UNIVERSIDADES ALIADAS





www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com