
Policy Brief #12

**¿Realmente
quiere lograr
la transformación digital
del sector público?
¡Invierta en talento!**

Gobierno digital
e innovación pública

Nota de CAF -banco de desarrollo de América Latina

Director de Innovación Digital del Estado
Carlos Santiso

Esta nota está basada en el estudio “Panorama de la gestión del talento digital latinoamericano”, elaborado por Carlos Patiño

El estudio completo está disponible bajo demanda solicitándolo al correo innovaciondigital@caf.com

Elaboración de la nota y comentarios: María Isabel Mejía Jaramillo

Revisión y comentarios: Carlos Santiso, Nathalie Gerbasi y Enrique Zapata

© 2020 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad de su autor y no comprometen la posición oficial de CAF

Resumen

- Esta nota identifica las mejores prácticas que se llevan a cabo en la región en el desarrollo del talento digital y las áreas de oportunidad para la transformación digital del sector público. La atracción de talentos digitales capaces de entender y apalancar las nuevas tecnologías y la inteligencia de datos es el principal desafío para la articulación e implementación de las estrategias de gobierno digital de los gobiernos de la región. En el sector privado cada vez es más difícil conseguir y retener ese talento especializado, y para el sector público el reto es aún mayor.
- La transformación digital del sector público requiere estrategias integrales para atraer, retener y desarrollar el talento digital, las cuales deben considerar por lo menos tres aspectos:
 - La gobernanza de la estrategia que permita articular las acciones adelantadas por las diferentes entidades públicas
 - La definición clara del público objetivo al cual va dirigida la estrategia de desarrollo de las habilidades digitales
 - El alcance de la oferta académica que permita generar los conocimientos y habilidades necesarios para lograr la transformación

El reto del talento digital

En América Latina no contamos con estrategias integrales que les permitan a los gobiernos atraer, retener y desarrollar el talento digital necesario para lograr la transformación digital del Estado.

Según el estudio *“Panorama de la gestión del talento digital latinoamericano”*, elaborado por Carlos Patiño, algunos de los retos que enfrentan los gobiernos en relación con estas estrategias son los siguientes:

1. La inversión en talento humano es una inversión a mediano y largo plazo, por lo que es difícil contar con la voluntad política de los líderes del sector público que en general quieren mostrar resultados en el corto plazo.
2. Es difícil articular y coordinar las iniciativas relacionadas con el fortalecimiento del talento humano, las cuales, particularmente en el caso del talento digital, son adelantadas por varias entidades del Estado.
3. Algunas iniciativas tienen resultados positivos, pero desafortunadamente son iniciativas aisladas y con desafíos de sostenibilidad.
4. Debido al ritmo de desarrollo acelerado de las tendencias tecnológicas es difícil contar con una oferta académica actualizada y pertinente que genere las capacidades suficientes y constantes para la solución de las problemáticas de la sociedad, que cada vez son más complejas y ambiciosas.
5. Existe la creencia de que el talento digital se refiere a las habilidades y conocimientos que se deben generar en los equipos especializados encargados del tema de tecnologías de la información y las comunicaciones en las organizaciones. Sin embargo, el desafío permea todos los niveles de la administración pública, desde los funcionarios de ventanilla hasta los hacedores de políticas públicas.
6. Para lograr la transformación digital y aprovechar las oportunidades de las tecnologías emergentes es necesario conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, con capacidades técnicas, analíticas y mucho conocimiento del “negocio” del sector público y de la implementación de las políticas públicas.

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

Stock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™



La necesidad de articular estrategias integrales

Una estrategia integral de talento digital debería considerar por lo menos tres aspectos: la gobernanza, el público objetivo y la oferta académica.

Gobernanza

En los países de América Latina existen cuatro tipos de entidades relacionadas con la promoción del talento digital en el sector público:

- 1. Ministerios de la función pública:** son las entidades encargadas de definir las políticas de empleo del sector público, inclusive los perfiles de puestos y trayectorias de carrera. Algunas de ellas promueven comunidades de práctica de funcionarios públicos especializados, como por ejemplo los abogados, ingenieros o auditores internos del sector público. Estas comunidades permiten el intercambio de conocimiento entre sus miembros y compartir experiencias con sus pares; en algunos casos son instrumentos para la gestión de los cuerpos especializados del Estado. Un caso que vale la pena resaltar es el cuerpo de ingenieros creado por el gobierno español.
- 2. Escuelas de gobierno:** son las entidades encargadas de la formación continua de los funcionarios públicos, en algunos casos gestionan los procesos de selección en la función pública. Algunas de estas escuelas están empezando a ofrecer programas o cursos especializados con el propósito de generar las competencias digitales que necesita el Estado. En Brasil, por ejemplo, la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) está implementando un ambicioso programa de capacitación en transformación digital para funcionarios públicos a través de la iniciativa Capacita Gov.BR. Otras escuelas no han avanzado tanto en este sentido debido a la complejidad y lentitud de los procesos administrativos necesarios para ampliar o ajustar su oferta académica o a barreras de tipo presupuestal. Para ello

han realizado acuerdos con organismos internacionales y/o con países más avanzados en su transformación digital, así como acuerdos con universidades principalmente nacionales.

- 3. Agencias de gobierno digital:** son las entidades encargadas de liderar las estrategias digitales de los países, a menudo ubicadas en el centro de gobierno dependiendo directamente de la Presidencia de la República y, en algunos casos, vinculados con los ministerios de tecnologías de la información y las comunicaciones. Varios gobiernos de América Latina, dentro de sus estrategias digitales, incluyen un componente orientado a generar el talento digital que necesita tanto el sector público como el sector privado.
- 4. Laboratorios de innovación de gobierno:** han surgido con el objetivo de generar la cultura de innovación, co-creación y experimentación en el Estado. Proporcionan puntos de encuentro entre funcionarios, ciudadanos, empresas tecnológicas y académicos para mejorar los servicios públicos y generar soluciones innovadoras a los problemas públicos. Algunas experiencias que destacar son el Laboratorio de Gobierno de Chile, el LABGobAr de Argentina, el Gnova de Brasil y el LabX de Portugal.

Una característica común de los países de América Latina es la desarticulación de las estrategias adelantadas por estas entidades. Existen iniciativas muy promisorias e innovadoras, pero aisladas porque no existe una política integral de gestión del talento digital orientada a generar las competencias requeridas por el sector público para lograr la transformación digital. Tampoco existe un proceso formal de gestión de talento digital, claramente definido y respaldado por leyes, estrategias operativas y mecanismos de financiamiento que permitan una clara ejecución y seguimiento.

Público objetivo

Uno tendería a pensar que una estrategia de talento digital debería estar dirigida a los equipos encargados del tema de tecnologías de la información y las comunicaciones en el Estado. Sin embargo, el alcance de dichas estrategias debe ser más estratégico y amplio y debe cubrir, por lo menos, los siguientes segmentos de funcionarios públicos:

1. **Nivel directivo:** la transformación digital del Estado debe ser liderada desde el más alto nivel de las organizaciones de gobierno. El equipo directivo de las entidades debe saber cuáles son las oportunidades de la transformación digital del Estado y beneficiarse de programas de concientización y actualización regulares. Debe conocer de manera general cuáles son las tendencias tecnológicas y cómo estas ayudan a resolver los problemas internos de la administración pública, así como las problemáticas específicas de la población que cada entidad debe atender.
2. **Equipos especializados:** También es necesario contar con funcionarios especializados en tecnologías de información y comunicaciones, en ciencia de datos y en innovación pública, los cuales deben trabajar en equipo con los funcionarios que conocen el “negocio” de la organización para entender los desafíos específicos del sector en la definición y ejecución de las políticas públicas sectoriales.
3. **Funcionarios de las áreas misionales y de las áreas de soporte:** La transformación digital no se puede hacer sin el compromiso de todos los funcionarios de la organización: tanto los que atienden al público, como los que diseñan y ejecutan las políticas, programas o proyectos, como los de las áreas de apoyo. Se deben diseñar estrategias específicas de capacitación continua en herramientas digitales para estos funcionarios. La transformación digital está redefiniendo el futuro del trabajo en el sector público también.

La principal problemática que enfrentan los gobiernos de la región es la dificultad para atraer y retener el personal especializado, teniendo que competir por él con las empresas del sector privado. Si bien las entidades públicas por su naturaleza no pueden competir frontalmente contra las empresas del sector privado en la atracción del talento digital, sí pueden hacerlo a través de estrategias innovadoras que apelen al sentimiento de pertenencia y compromiso con el país o la sociedad.

Oferta Académica

Tradicionalmente, el desarrollo del talento digital se asociaba con generar las competencias en tecnologías de la información y las comunicaciones. Sin embargo, para hacer frente a los retos que impone la transformación digital se requiere mucho más que eso. Se requieren competencias en las siguientes áreas de conocimiento:

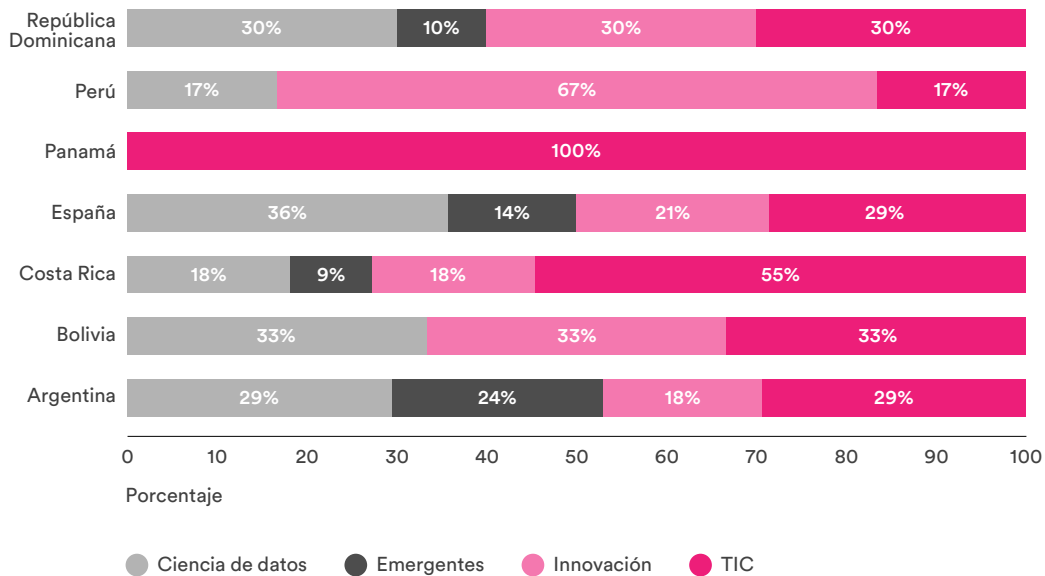
1. Tecnologías de la información y las comunicaciones para los sistemas transversales de gestión pública (ejemplos: gobierno digital, administración de bases de datos, desarrollo de *apps*, etc.), en particular en el sector hacienda (ingresos públicos, gestión financiera, gasto público, programas sociales)
2. Tecnologías emergentes y disruptivas (inteligencia artificial, *blockchain*, ciudades inteligentes, internet de las cosas, realidad virtual, etc.), experimentando sus aplicaciones potenciales en el sector público
3. Innovación pública, tanto la innovación en y para el sector público (rediseño de servicios, reingeniería de procesos, metodologías ágiles, etc.), como la innovación social a través de mecanismos de co-creación y *crowd-sourcing*
4. Ciencia de datos, analítica de datos e inteligencia de datos (estadística, visualización, ingeniería de datos, *Big Data*, cruce de conjuntos de datos, etc.)

5. Habilidades digitales básicas (uso de *software* de ofimática, uso de la *Internet* y del correo electrónico)
6. Habilidades blandas (pensamiento analítico, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas complejos, administración de proyectos, etc.)

Las escuelas de gobierno han ido ampliando su oferta académica en relación con estos temas. En la figura 1 se observa la distribución de 166 cursos ofrecidos por las escuelas de gobierno de la región por cada una de las áreas de conocimiento antes mencionadas, para los siete países que contestaron la encuesta del estudio comisionado por CAF.

Esta oferta es complementada con la oferta educativa universitaria. El estudio seleccionó las dos primeras universidades públicas y las dos primeras universidades privadas de cada país (cuando los ranking así lo permitieron)¹, analizando posteriormente su oferta educacional, desde los cursos de pregrado (licenciaturas e ingenierías) y especializaciones, hasta los cursos de posgrado (maestrías y doctorados), logrando cubrir 83 universidades y 470 cursos de pregrado, posgrado y especialización.

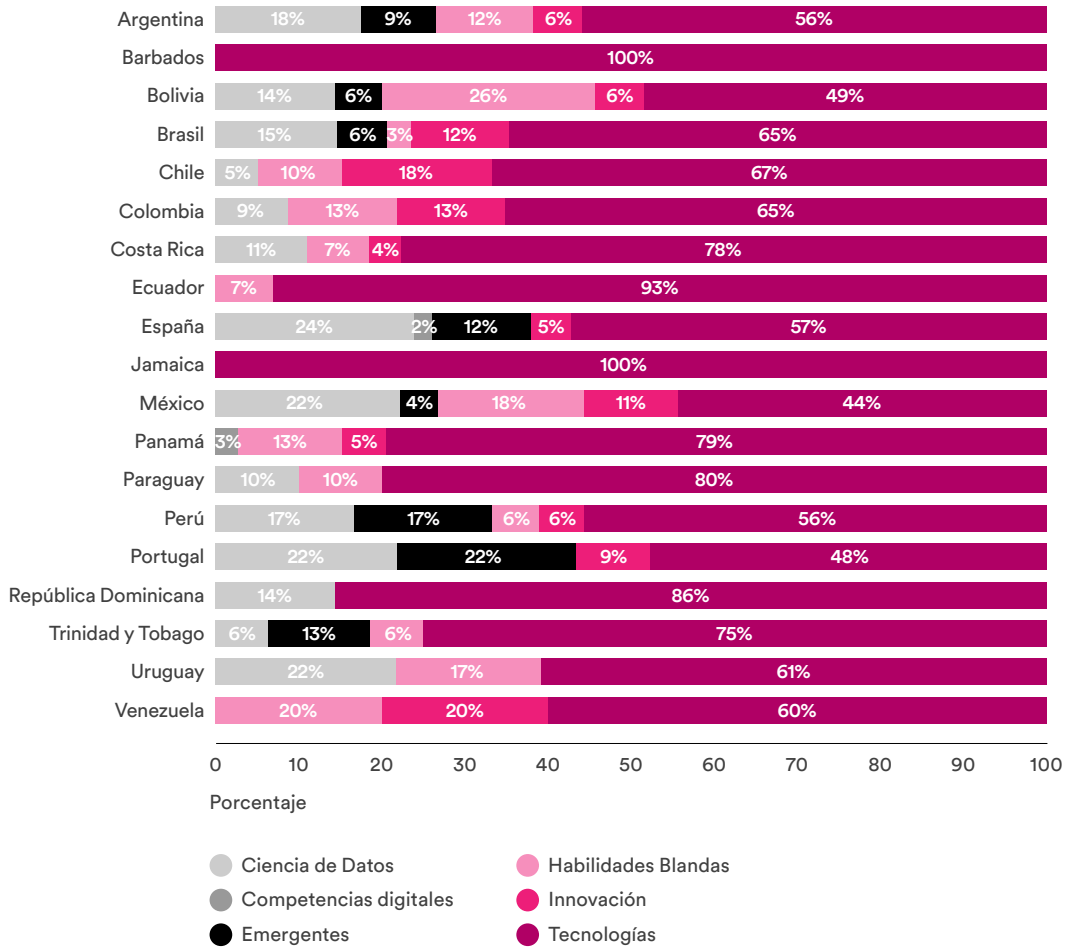
FIGURA 1.
Distribución de cursos por área de conocimiento



Fuente: "Panorama de la gestión del talento digital latinoamericano", elaborado por Carlos Patiño.

¹ La selección de las universidades se hizo utilizando dos índices internacionales que evalúan el desempeño de estas: *The World University Rankings* y *QS World University Rankings*.

FIGURA 2.
Orientación educativa por área de conocimiento



Fuente: "Panorama de la gestión del talento digital latinoamericano", elaborado por Carlos Patiño.

El perfil principal de los programas analizados es el de tecnologías de la información y la segunda área de conocimiento corresponde a la ciencia de datos. En un análisis detallado por país se observa que el nivel de dominio de las demás áreas del conocimiento varía tal como puede apreciarse en la figura 2.

Recomendaciones de política

Este panorama de la gestión del talento digital en y para el sector público arroja cuatro recomendaciones de política principales:

1. Los procesos de transformación digital del sector público requieren estrategias integrales para atraer, retener y desarrollar el talento digital, las cuales deben considerar por lo menos tres aspectos: la gobernanza, el público objetivo y la oferta académica.
2. Las diferentes entidades encargadas de la formación de talento humano en el sector público deben trabajar articuladamente, definiendo una estrategia con objetivos claros y compartidos, que permita lograr los resultados e impactos deseados por la política de transformación digital del Estado.
3. La estrategia integral de formación de talento digital debe abarcar todos los niveles de las organizaciones públicas, con estrategias específicas para los diferentes segmentos de la función pública: el equipo directivo, las áreas especializadas (tecnologías de la información, ciencia de datos, innovación pública) y las áreas de “negocio”, tanto del *back-office* como del *front-office*.
4. Es necesario fortalecer la oferta de las escuelas de gobierno y complementarla con la oferta académica de universidades públicas y privadas a través de convenios. La formación del talento digital incluye las áreas de tecnologías de información, tecnologías emergentes, innovación pública, ciencia de datos, habilidades digitales básicas y habilidades blandas.



caf.com
@AgendaCAF
innovaciondigital@caf.com