

# El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública

XLVII SEMINARIO INTERNACIONAL DE PRESUPUESTO PUBLICO - ASIP

Noviembre, 2020



Ministerio de Economía  
Argentina

# Hoja de ruta

**"El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública"**

---

## Contenido

- 1) La cultura organizativa de la Administración Pública**
- 2) El rol de la tecnología en la Administración Pública**
- 3) La Administración Pública como motor de la innovación**

# Hoja de ruta

**"El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública"**

---

## Contenido

- 1) La cultura organizativa de la Administración Pública**
- 2) El rol de la tecnología en la Administración Pública
- 3) La Administración Pública como motor de la innovación

1

ASIP

# La cultura organizativa de la Adm. Pública

Mg. Raúl Rigo

---

Año 2020

ASIP

**¿A qué llamamos cultura organizativa?**

## “Cultura organizativa”

*El producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas.*

¿Qué perspectivas ofrece este enfoque?

# Cultura organizativa | Perspectivas

## **(3) Son las perspectivas que ofrece el enfoque de cultura organizativa**

---

- 1) Culturas nacionales
- 2) Cultura específica de cada organización
- 3) Macdonaldización de la sociedad



¿Qué virtudes tiene la cultura organizativa?

# Cultura organizativa | Funciones y características

## (5) Funciones de la cultura organizativa

---

- 1) Define **limites**
- 2) Transmite un **sentido de identidad**
- 3) Genera **compromisos amplios**
- 4) Puede ser un sutil **sistema de control**
- 5) Favorece directa o indirectamente la **estabilidad social**

¿Qué tipos de culturas podemos encontrar?

# Cultura organizativa | Modelos y factores que permiten su identificación

	<b>Zeus</b>	<b>Apolo</b>	<b>Dionisio</b>	<b>Atenea</b>
<b>Organizaciones tipo</b>	Empresas familiares	Administración Pública	Despachos, bufetes	Empresas de alta tecnología
<b>Tamaño</b>	Pequeño-mediano	Grande	Pequeño	Grande
<b>Entorno</b>	Indiferente	Estable	Indiferente	Inestable
<b>Estructura</b>	Concéntrica	Piramidal	Difusa	Red
<b>Liderazgo</b>	Líder único y fuerte	Jerárquico	No definido	Participativo
<b>Responsabilidad</b>	Centralizada en líder y delegados	Deslocalizada	Individual y extendida	Compartida
<b>Objetivos de la organización</b>	Satisfacer los objetivos del líder	Realizar tareas repetitivas	Satisfacer los objetivos individuales	Satisfacer las necesidades cambiantes del mercado

# Cultura organizativa | Modelos y factores que permiten su identificación

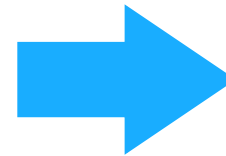
	<b>Zeus</b>	<b>Apolo</b>	<b>Dionisio</b>	<b>Atenea</b>
<b>Organizaciones tipo</b>	Empresas familiares	Administración Pública	Despachos, bufetes	Empresas de alta tecnología
<b>Tamaño</b>	Pequeño-mediano	Grande	Pequeño	Grande
<b>Entorno</b>	Indiferente	Estable	Indiferente	Inestable
<b>Estructura</b>	Concéntrica	Piramidal	Difusa	Red
<b>Liderazgo</b>	Líder único y fuerte	Jerárquico	No definido	Participativo
<b>Responsabilidad</b>	Centralizada en líder y delegados	Deslocalizada	Individual y extendida	Compartida
<b>Objetivos de la organización</b>	Satisfacer los objetivos del líder	Realizar tareas repetitivas	Satisfacer los objetivos individuales	Satisfacer las necesidades cambiantes del mercado

# Cultura organizativa | Modelo Apolo

## Cultura organizativa **Modelo Apolo**

*Hace referencia a una cultura organizativa con unos valores e ideología de carácter burocrático, parecidos a los que operan en las burocracias maquinales de Mintzberg. Se utiliza la imagen mitológica de Apolo como dios del sol, pastor, protector y purificador de los hombres, funciones que van asociadas a la organización más paradigmática que mantiene esta cultura organizativa: la Administración Pública.*

Sin embargo, asemejar a la Administración Pública a 1 cultura organizativa **parece algo simplista**. Se puede encontrar, con facilidad, organizaciones públicas **que responden a los cuatro modelos de cultura organizativa**



Efectos **positivos**

Efectos **negativos**

# Cultura organizativa | Adm. Pública como modelo multicultural

## Efectos positivos

La riqueza cultural puede generar una sinergia positiva que permita diseñar y gestionar programas públicos complejos, que requieran la participación de una pluralidad de valores culturales.

## Efectos negativos

Puede existir una cultura organizativa dominante que anule al resto de culturas que coexisten en una organización. Es bastante común que la cultura Apolo se imponga al resto por su carácter burocrático generando gran desmotivación en los ámbitos de gestión.

# Cultura organizativa | Valores de la gestión pública

## (5) Valores a potenciar al máximo en las organizaciones públicas

---

- 1) Lealtad institucional
- 2) Integridad, objetividad e independencia
- 3) Competencia técnico-profesional
- 4) Confidencialidad
- 5) Respeto a las personas



La cultura organizativa de la Adm. Pública

---

# La cultura organizativa y el cambio

ASIP

# Cultura organizativa | El cambio

## La necesidad de un cambio

---

- La necesidad de un cambio sustantivo proviene del entorno, de la ciudadanía que ha modificado sus necesidades y requiere de la organización pública otros servicios u otras formas de proporcionar los servicios.
- El entorno puede exigir un cambio con una intensidad diferente, que puede alterar de formas diversas las relaciones entre el sistema cultural, el sistema socioestructural y los miembros de la organización.
- Simplificando, dos son los posibles escenarios de cambio:
  1. **Cambio parcial:** el cambio genera modificaciones en el sistema socioestructural, pero no requiere alteraciones sustantivas en la cultura organizativa
  2. **Cambio total:** el cambio genera modificaciones tanto en el sistema socioestructural como en la cultura organizativa

# “La resistencia al cambio de cultura organizativa”

*“La reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema de cultura organizativa o del sistema socioestructural”*

# Cultura organizativa | El cambio

## Causas de la resistencia al cambio

---

1. Miedo a lo desconocido
2. Falta de información
3. Desinformación
4. Factores históricos
5. Amenazas al estatus y al statu quo
6. Amenazas al poder
7. Beneficios no percibidos
8. Clima de baja confianza organizativa
9. Relaciones pobres
10. Miedo al fracaso
11. Resistencia a experimentar
12. Escasa flexibilidad organizativa

La cultura organizativa de la Adm. Pública

---

La cultura organizativa y el cambio  
**en la práctica**

ASIP

# Cultura organizativa y el cambio | Estrategias y consejos

## Estrategias y consejos

---

1. El cambio organizativo tiene que impulsarlo **los que mas conocen los problemas**: los directivos públicos
2. Hay que poseer una **visión estratégica del cambio**
3. Evitar las capturas de las **primeras percepciones**
4. Intentar **no ser sectario** y **superar las filias y las fobias**
5. Poseer siempre el **apoyo de los superiores** antes de impulsar un proceso de cambio organizativo
6. La **estrategia de implementación** del cambio es el elemento crítico

# Hoja de ruta

**"El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública"**

---

## Contenido

- 1) La cultura organizativa de la Administración Pública
- 2) El rol de la tecnología en la Administración Pública**
- 3) La Administración Pública como motor de la innovación

2 |

ASIP

# El rol de la tecnología en la Adm. Pública

Mg. Raúl Rigo

---

Año 2020

ASIP



# La tecnología en la Administración Pública

*“Resulta ya insoportablemente evidente que cuando decimos que lo digital es disruptivo no nos referimos a su capacidad de aportar innovación tecnológica a los procesos o a los negocios, sino a **su capacidad de transformar la sociedad**. La tecnología digital está siguiendo el mismo camino que otras tecnologías anteriores como el vapor o la electricidad, y tras unas primeras etapas de descubrimiento e ingeniería ahora **ya se encuentra en una fase de transformación, que se evidencia en que ya no hablamos de nuevos productos o servicios, sino de cambios de hábitos en las personas e incluso en cambios en las escalas de valores**”*

*(Roca, S. 2018)*

**¿Cuáles son las estrategias que utilizan las administraciones para adoptar nuevas tecnologías?**

# La tecnología en la Adm. Pública | Estrategias

## Estrategia reactiva

---

- Mientras que el sector privado avanza en la implantación de las nuevas tecnologías (ej. inteligencia artificial, robótica, etc.), las administraciones públicas deciden quedarse a la orilla.
- Sin embargo esto se trataría de algo temporal: es imposible mantenerse afuera de una revolución tecnológica de forma permanente.
- El resultado de esta estrategia sería penoso: una Administración cada vez más anticuada y una adquisición, a última hora, irreflexiva e improvisada. Además, mantendrá los problemas institucionales y organizativos de siempre, pero en un estado todavía más peligroso.

# La tecnología en la Adm. Pública | Estrategias

## Estrategia proactiva

---

- Aprovechar la revolución tecnológica no solo para renovar su capacidad técnica, sino especialmente para solventar buena parte de los problemas conceptuales y organizativos vigentes a la fecha.
- Para ello hace falta ser valientes y superar las resistencias políticas, sindicales y corporativas. Apostar de manera decidida por la inteligencia institucional y por la innovación.
- Este proceso en ningún caso es una amenaza institucional sino una enorme oportunidad.

La tecnología en la Administración Pública

---

# Gobierno electrónico y administración electrónica

ASIP

# La tecnología en la Adm. Pública | Gobierno electrónico

## Gobierno electrónico

---

- Gartner Group (2000): *“La continua optimización de la prestación de servicios por parte de los Gobiernos, la participación ciudadana y la gobernanza, transformando las relaciones internas y externas a través de las tecnologías, Internet y los nuevos medios”*
- Se diferencian (3):
  - **e-administración:** proyectos vinculados a la prestación de servicios públicos que incluye las dimensiones de gestión, información y tramitación.
  - **e-Democracia:** proyectos vinculados a la promoción de la democracia que incluye tanto la implicación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones como la transparencia y el rendimiento de cuentas.
  - **e-gobernanza:** procesos vinculados a la elaboración de políticas públicas que incluye la participación de agentes externos en la elaboración de las políticas, en la gestión y en la evaluación de los resultados.

# La tecnología en la Adm. Pública | Gobierno electrónico

## Administración electrónica

---

- *“La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación por parte de los gobiernos, a través de la mejora de su **gestión interna**, de la **oferta de servicios** y de los **sistemas de intercambio y de interrelación** tanto con los **ciudadanos** como con los **entes públicos y privados**”*
- Para que esto se de previamente deben consolidarse unas **bases sólidas** para el desarrollo de la Sociedad de la Información, que pasan por la generación tanto de **infraestructuras** como de la **cultura** adecuadas, y tanto en el tejido social de referencia como dentro de la propia organización pública.
- (3) Dimensiones de la administración electrónica:
  1. Interna
  2. Externa
  3. Intercambio e interrelación
  4. Promoción

La tecnología en la Administración Pública

---

# Gestión pública 4.0

ASIP



# La tecnología en la Adm. Pública | Gestión pública 4.0

Sector **privado**

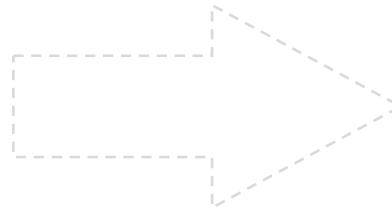


**Business 4.0**

Sector **público**



**Gestión 4.0**



- Proceso que busca la optimización y eficiencia de los **procesos de negocios**.
- El corazón del movimiento busca delegar las actividades transaccionales (como lo son el acceso, manejo e intercambio de datos) de los negocios a las nuevas tecnologías inteligentes
- No lo hace con el afán de sustituir a la gente, sino **para liberar su tiempo y permitirles dedicarse a actividades más estratégicas**

- Busca optimizar la **gestión y la gobernanza pública** mediante la delegación a las nuevas tecnologías inteligentes de las actividades transaccionales (acceso, manejo e intercambio de datos).
- Este proceso facilita una **mayor inteligencia y transparencia institucional**
- Esto se da gracias a que los funcionarios y los empleados públicos **adoptan una visión más estratégica** mediante la potenciación de la calidad en la **planificación, decisión, control y evaluación** de los servicios y políticas públicas.

---

La adopción de las nuevas tecnologías de **forma proactiva** le permite a la Administración Pública generar una **nueva y mejor organización del trabajo y cultura administrativa**

---

ASIP

# Hoja de ruta

**"El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública"**

---

## Contenido

- 1) La cultura organizativa de la Administración Pública
- 2) El rol de la tecnología en la Administración Pública
- 3) La Administración Pública como motor de la innovación**

# La administración pública como motor de la innovación

Mg. Raúl Rigo

---

Año 2020

## “Innovar”

*Cambiar las cosas introduciendo novedades (1)*

### La innovación en el sector público

---

- a) Implementación
- b) Vinculación a un impacto
- c) Generación de conocimiento
- d) Creación de valor público

(1) Definición de la RAE

(2) UPF – Universidad Pompeu Fabra, Barcelona

**¿Por qué deberían innovar  
las organizaciones públicas?**

## ¿Por qué deberían innovar las organizaciones públicas?

---

- a) Ha cambiado el contexto de diseño, implementación y evaluación de las políticas publicas
- b) Los objetivos de desarrollo sostenible presentan nuevos y múltiples desafíos
- c) Es necesario profundizar el desarrollo de las habilidades de dirección, control y evaluación en las organizaciones publicas

**¿Qué nos hace falta para innovar?**



## ¿Qué nos hace falta para innovar?

---

### 1. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- a) Falta de identidad estratégica
- b) Crisis exógena
  - Gobernanza reactiva
  - Delegación, tecnocracia y despolitización
- c) Definición de objetivos
  - Plan estratégico
  - Plan director
  - Plan de actividades
  - Cuadro de mando

## ¿Qué nos hace falta para innovar?

---

### 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) Sistema de reclutamiento, selección, formación, carrera y compensación
- b) Planificación, dirección y evaluación del sistema de gestión de recursos humanos
- c) Evaluación del rendimiento y modelo de gestión por competencias

## ¿Qué nos hace falta para innovar?

---

### 3. COMPETENCIAS DIRECTIVAS

- a) Sabiduría
- b) Sinceridad
- c) Benevolencia
- d) Coraje
- e) Disciplina

**¿Qué implicancias tiene  
la innovación en la práctica?**

## ¿Qué implicancias tiene la innovación en la práctica?

---

### INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y GOBIERNO ELECTRÓNICO

- a) Innovación en las relaciones internas y externas del Gobierno
- b) Organización, acceso a la información, prestación de servicios, realización de trámites y participación ciudadana
- c) Optimización del uso de recursos

*One stop shop*

*Customer  
centricity*

*Interoperabilidad*

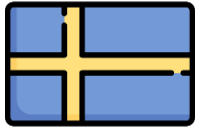
*Personalización*

*e-participación*

**¿Qué hace el mundo?**

# La Innovación en la Gestión Pública | ¿Qué hace el mundo?

## Marco Institucional



**VINNOVA**  
Sweden's Innovation Agency

- La digitalización de gobierno tiene **status de política de estado**
- Está liderada por una Agencia Nacional – descentralizada e independiente del gobierno
- La **estrategia, implementación y evaluación** se da en los siguientes cuatro entornos:
  - **Prime Minister National Innovation Council:** diseño de estrategia de digitalización
  - **Digitalisation Council:** discusión e intercambio con actores del sector privado y universidades.
  - **the Esam:** contiene representantes de las distintas jurisdicciones de gobierno
  - **SALAR:** representación de los gobiernos provinciales



**Innovate UK**

*Independiente  
Financiamiento nacional*



*Centralizado (CyT)  
Financiamiento nacional y privado*



**ADP** AGENCIA DIGITAL DE  
INNOVACIÓN PÚBLICA

*Descentralizado (JGM)  
Financiamiento nacional*

[1] El e-Procurement es la automatización de procesos internos y externos relacionados con el requerimiento, compra, suministro, pago y control de productos utilizando el Internet como medio principal en la comunicación cliente-proveedor.

# La Innovación en la Gestión Pública | ¿Qué hace el mundo?

## Transparencia



Hong Kong cuenta con un **Programa de e-Procurement**<sup>1</sup> capitalizado en un portal *user-friendly* alojado en la web a través del cual los oferentes y contratistas del Estado aplican a licitaciones y convocatorias.



El gobierno de Ucrania también ha desarrollado un sistema público de e-Procurement, denominado **ProZorro**, en el cual la información de todas las licitaciones puede ser consultada fácilmente por cualquier ciudadano.

[1] El e-Procurement es la automatización de procesos internos y externos relacionados con el requerimiento, compra, suministro, pago y control de productos utilizando el Internet como medio principal en la comunicación cliente-proveedor.



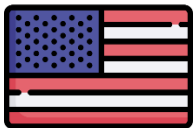
# La Innovación en la Gestión Pública | ¿Qué hace el mundo?

## Vínculo del Gobierno con los Ciudadanos



Estonia es un gobierno a la vanguardia en materia de digitalización que cuenta con iniciativas tales como:

- **e-Estonia**, un portal que nuclea servicios gubernamentales tales como:
  - ✓ Trámites **impositivos** (el 95% en Estonia completa sus obligaciones impositivas online).
  - ✓ Obtención de prescripciones y resultados **médicos**.
  - ✓ Firma de **documentos** e, incluso, emisión de **sufragio**.
- Programa de **e-Residentes**, a través del cual cualquier persona puede tramitar su residencia.
- Un único **ID digital** utilizado para múltiples cuestiones, desde la **Seguridad Social** hasta **votar**.



Estados Unidos sintetiza en **benefits.gov** toda la **información** sobre beneficios para los cuales los ciudadanos son elegibles, además de brindar **asistencia para aplicar** a los mismos.



En la misma línea, el Reino Unido agrupó todos los servicios brindados por los departamentos y agencias gubernamentales en el sitio **gov.uk**, buscando facilitar el acceso a los ciudadanos.



Suecia implementó procedimientos digitales en las áreas de mayor consulta: **pensiones**, **salud**, servicios de **vivienda**, acceso a **subsidios** del gobierno y acceso de las **áreas rurales** a servicios de gobierno.

# Experiencias actuales



CITIZENS  
FOUNDATION  
Connecting Governments & Citizens

[Abrir web](#)

# The home of the U.S. Government's open data

Here you will find data, tools, and resources to conduct research, develop web and mobile applications, design data visualizations, and [more](#).

For information regarding the Coronavirus/COVID-19, please visit [Coronavirus.gov](https://www.covid19.gov).

## GET STARTED

SEARCH OVER 230,284 DATASETS



# GovTrack.us

## Tracking the United States Congress

GovTrack.us began in 2004 as a project to use technology to make the U.S. Congress more open and accessible. Today we're the leading non-governmental source of legislative information and statistics.



### Find your representative and senators:

Enter your home address:

Go »

[I'm at Home](#) · [View a Map](#) · [Find Members of Congress](#) ·

### Find legislation that affects you:

Select a subject area to search and get alerts:

Go »

[All Bills](#) · [Get Alerts](#) · [Search](#) · [Votes](#) · [Committees](#) · [More](#)

Abrir web



# ¡Construimos la Barcelona que queremos!

¡PARTICIPA!

● PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

03 - 22  
FEB MAI

Recogida de proyectos y propuestas

23 - 31  
MAI AGO

Evaluación de proyectos

SEP \_ SEP

Recogida de apoyos de los proyectos

[Abrir web](#)

BETA

# Dê sua opinião em propostas legislativas

Analise as propostas legislativas, contribua dando sua opinião em trechos do texto e avalie as opiniões de outros cidadãos.

COMO PARTICIPAR?

**Art. 1º - Analise as propostas legislativas e contribua com sua opinião** para um projeto mais representativo.

 **Fernanda opinou:**

Adorei a nova forma de opinar nos projetos de lei! ❤️

 12  6  34

Abrir web

---

# Reflexiones finales y próximos pasos

---



# Reflexiones finales y próximos pasos

## "El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública"

---

### Reflexiones

- 1 El cambio organizativo tiene que ser impulsado por **los que más conocen los problemas** acompañado de una **visión estratégica de cambio** por parte de las autoridades
- 2 La adopción de las nuevas tecnologías de forma **proactiva** le permite a la Administración Pública generar una **nueva y mejor organización del trabajo y cultura administrativa**
- 3 La innovación y el gobierno electrónico generan **externalidades positivas** tanto **hacia dentro** de la gestión (optimización del uso de recursos) como **hacia fuera** (acceso a la información, prestación de servicios, realización de trámites y participación ciudadana)

### Propuesta de agenda conjunta vía ASIP

- Armado de **mesas de trabajo integral** conformadas tanto por **directores** hasta **autoridades superiores** para **definir una agenda de cambio interna**
- Convocatoria a seminarios específicos para la **puesta en común de buenas prácticas de gobierno** asociadas a la **adopción de nuevas tecnologías**
- Redacción y compromiso** por parte de los miembros de la ASIP a cumplir los **principales consensos básicos** para la **adopción de nuevas tecnologías en la Administración Pública**

# "El cambio del modelo de gestión como una condición necesaria para la incorporación eficaz de tecnología en la Administración Pública"

XLVII SEMINARIO INTERNACIONAL DE PRESUPUESTO PUBLICO - ASIP

**¡Muchas gracias!**



Ministerio de Economía  
Argentina