



Modelo de
Madurez para la
Transformación
Digital en el
Sector Público
(MM-TD-SP)

Trabajo Final
de Maestría
(TFM)

**Gwendoline
Nuesch Coates**

Máster en
Gobierno y
Gestión Pública
en América
Latina
(BSM-UPF)

Introducción

- Enormes cambios en los últimos años de la mano de las denominadas **tecnologías emergentes**, tales como IA, ARP y Blockchain.
- Transformación global que está implicando un **cambio de paradigma** a nivel mundial en la gestión de las instituciones públicas.

Objetivos

- Evaluar las condiciones en las que se encuentra una institución pública para **afrentar la transformación digital** y prepararla para el futuro:
 - Realizar un diagnóstico inicial e identificar brechas a cubrir
 - Delinear planes de acción orientados a reducir las brechas identificadas
 - Evaluar periódicamente el impacto de las acciones llevadas a cabo
- Generar conciencia sobre qué es lo importante cuando se planifica la **transición hacia una institución más inteligente y digital.**

Por qué un modelo de madurez

- Son **herramientas sencillas** que permiten analizar un conjunto de variables en un momento dado, así como su evolución en el tiempo.
- Muestran las **etapas que se deben recorrer** desde una madurez básica hasta una madurez óptima.
- A nivel organizacional estos modelos son utilizados para evaluar si están dadas las **condiciones para implementar** determinadas transformaciones profundas y en qué puntos hace falta trabajar.

Contexto y alcance

- Marzo 2020 en Uruguay
 - Cambio de gobierno
 - Inicio de pandemia COVID-19
- El alcance se reduce al ámbito del **Banco Central del Uruguay**:
 - Estado avocado 100% a la pandemia
 - Proceso de reflexión estratégica BCU 2021-2025
 - Mesas de discusión y *webinars*
 - Grupo de trabajo transversal de nuevas tecnologías
- AGESIC - Estrategia de Inteligencia Artificial para el Gobierno Digital

Metodología

1. Identificar posibles dimensiones del modelo en base a documentación existente.
2. Realizar **encuesta y entrevistas** para seleccionar las más relevantes.
3. Armar una matriz de doble entrada (dimensiones y niveles).
4. Identificar procesos o lugares potenciales para aplicar el modelo.
5. Realizar una **prueba piloto** aplicando una primera versión del modelo de madurez.
6. Realizar ajustes al modelo en función de los resultados obtenidos.

Metodología (puntos 2 y 5)

2. **Encuesta y entrevistas** con el objetivo de seleccionar las dimensiones más relevantes
- Encuesta a jefes y gerentes
 - Entrevista abierta a actores claves
5. **Prueba piloto** aplicando una primera versión del modelo de madurez **a nivel institucional**
- Integrantes de mesas de trabajo reflexión 21-25
 - Combinación de visión individual y grupal



Algunos resultados

- Se visualizan **grandes oportunidades** o beneficios:
 - mayor eficacia y eficiencia en la prestación de servicios
 - concentración del esfuerzo en tareas de mayor valor
 - disminución de errores involuntarios
- A la vez que se perciben **ciertos riesgos** importantes:
 - falta de transparencia en los mecanismos de decisión automatizada
 - afectación de la privacidad de las personas
 - concentración y dependencia de proveedores tecnológicos extranjeros

La amplia mayoría de los encuestados opina que **las consecuencias de no adoptarlas serían aún peores a los riesgos asumidos al decidir adoptarlas!**

Niveles de madurez

- **Incipiente**: la organización se encuentra en una **situación muy básica** o inexistente con relación a las variables analizadas.
- **Fragmentado**: la organización ha llevado a cabo **esfuerzos aislados** con el objetivo de mejorar las variables analizadas, algunos de los cuales han alcanzado resultados positivos.
- **Maduro**: la organización ha implementado **en forma coordinada** acciones eficaces que han dado lugar a resultados positivos en las variables analizadas.
- **Óptimo**: la organización aplica **acciones de mejora continua** en las variables analizadas y esto forma parte de su normal funcionamiento.



Modelo de madurez

4
DIMENSIONES

10
COMPONENTES

DIMENSIÓN	COMPONENTE	NIVEL DE MADUREZ			
		I	F	M	O
PROPÓSITOS	ASPECTOS ESTRATÉGICOS				
	ASPECTOS CULTURALES				
	ASPECTOS REGULATORIOS				
RELACIONES	GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS				
	GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS				
PROCESOS	MEJORA CONTINUA				
	CADENA DE VALOR				
CAPACIDADES	ASPECTOS TÉCNICOS				
	ASPECTOS HUMANOS				
	ASPECTOS DE GESTIÓN				

4
NIVELES DE
MADUREZ

VARIABLES del modelo

47
VARIABLES

PROPÓSITOS	ASPECTOS ESTRATÉGICOS	VISIÓN ESTRATÉGICA
		PLANES Y PROYECTOS
		DISEÑO ORGANIZACIONAL
		GESTIÓN DE RIESGOS
		ASIGNACIÓN DE RECURSOS
		TOMA DE DECISIONES
	ASPECTOS CULTURALES	TRANSPARENCIA Y EQUIDAD
		RENDICIÓN DE CUENTAS
		PROTECCIÓN CIUDADANA
		PROFESIONALISMO Y ÉTICA
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	ASPECTOS REGULATORIOS	FOCO EN SUSTENTABILIDAD
		MARCO LEGAL VIGENTE
		REGLAMENTOS INTERNOS

PROCESOS	MEJORA CONTINUA	DOCUMENTACIÓN ACTUALIZADA
		SET DE INDICADORES
		REVISIONES SISTEMÁTICAS
	CADENA DE VALOR	RACIONALIZACIÓN DE LOS CONTROLES
		DIGITALIZACIÓN DE ACTIVIDADES
		ESTRUCTURACIÓN DE DATOS
		DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA
		RACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES
		USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

RELACIONES	GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS	NECESIDADES EXTERNAS
		COMUNICACIÓN EXTERNA
		REDES COLABORATIVAS
		ANÁLISIS COMPARADO
		SATISFACCIÓN EXTERNA
	GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	NECESIDADES INTERNAS
	COMUNICACIÓN INTERNA	
		SATISFACCIÓN INTERNA

CAPACIDADES	ASPECTOS TÉCNICOS	GESTIÓN TECNOLÓGICA
		NUEVAS TECNOLOGÍAS
		INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
		GOBIERNO DE DATOS
		SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN
		CONTINUIDAD DEL NEGOCIO
	ASPECTOS HUMANOS	SELECCIÓN DE PERSONAS
		MOTIVACIÓN E INCENTIVOS
		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
		DESARROLLO DE COMPETENCIAS
		CREACIÓN DE EQUIPOS
		ESTILOS DE LIDERAZGO
	ASPECTOS DE GESTIÓN	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
		GESTIÓN DEL CAMBIO
		METODOLOGÍAS ÁGILES
		ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN

Aplicación del modelo

A group of people are in a meeting room. A woman in a striped shirt is leaning over a table, interacting with a man in a purple shirt. Other people are seated around the table, some wearing masks. A whiteboard with sticky notes is in the background.

Respuesta individual (antes del taller)

QR de acceso a modelo armado en *MS forms*

Guía para la aplicación del modelo

Dinámica grupal (durante el taller)

QR de acceso a vista de resultados en *MS forms*

Propuestas de líneas de trabajo 21-25

Objetivos cumplidos

- Herramienta **validada** en el Banco Central del Uruguay, con **potencial** para ser aplicada en cualquier institución pública, ya sea en Uruguay como en cualquier otro país.
- Modelo de madurez **simple, eficaz y de fácil implementación** que se adapta a las necesidades de cada institución pública.

Virtudes del modelo

- Lo suficientemente **amplio** como para abarcar varios aspectos considerados importantes y lo suficientemente **simple** como para aplicarlo en toda organización pública.
- Lo suficientemente **flexible** como para adaptarse en función de los objetivos perseguidos y del tipo de organización que se trate, combinando una visión **individual** con una **grupala** sobre el tema o aplicándose directamente en forma grupal.
- Puede ser aplicado en una **parte** de la organización así como a su **totalidad**, e incluso aplicar **cortes** a su largo y ancho con el objetivo de obtener diferentes visiones y percepciones.

Posibilidades a futuro

- Aplicarlo en **otras instituciones públicas** del país que quieran utilizarlo, mejorándolo en la medida que surjan nuevas recomendaciones.
- Adoptarlo como **indicador de gestión**, lo que seguramente derive en ajustes y mejoras como resultado de sucesivas aplicaciones.
- Seguir con **otras líneas de investigación** que fueron surgiendo en el proceso de construcción del modelo.



Muchas gracias 😊
gwendol@gmail.com