



GOBIERNO DESPUÉS DEL SHOCK –UN EXPERIMENTO DE APRENDIZAJE GLOBAL Y COLECTIVO

El evento Gobierno después del shock fue co-diseñado para aportar relevancia local y mundial a esta conversación sobre el futuro del gobierno y la sociedad. El evento convocó a más de 5500 ciudadanos, profesionales, partes interesadas y líderes gubernamentales en más de 65 conversaciones locales y temáticas. Esto fue seguido por un foro global con líderes gubernamentales y profesionales para discutir las implicaciones globales de la crisis, y para explorar un camino hacia adelante a medida que salimos de la crisis. El objetivo: reflexionar y aprender de las lecciones duramente ganadas de 2020 y dirigirse hacia un futuro mejor en lugar de volver a lo viejo "normal".

La crisis ha forzado a todos los miembros de la sociedad a adaptar sus vidas de cara a las circunstancias externas, ha puesto a prueba la habilidad de los gobiernos de moverse y actuar rápidamente y ha mostrado como el gobierno y la sociedad pueden trabajar juntos para enfrentar una crisis. La complejidad de los retos que enfrentamos a escala global que requieren una acción inmediata lo que ha llevado a resaltar la necesidad de revisar si las políticas, prácticas e instituciones del gobierno se ajustan a los escenarios futuros de incertidumbre.

En medio de esta discusión se resaltaron los siguientes temas más importantes:

- Enfrentando la crisis, los gobiernos pueden trabajar eficientemente y moverse más allá del status quo. Los gobiernos pueden innovar, ser ágiles, adaptarse, actuar rápidamente, adaptar a nuevas tecnologías, trabajar en remoto y moverse más allá de las jerarquías rígidas
- Gobierno debe adoptar y explorar la incertidumbre de cara a los futuros complejos. La crisis ha resaltado la necesidad de nuevas aproximaciones de cara a los futuros complejos. Los gobiernos necesitan usar métodos que apoyen la experimentación, permitan el fracaso y promuevan un aprendizaje continuo y abierto. ¿Cómo los gobiernos pueden tomar un enfoque anticipatorio?
- Comunicación efectiva y participación inclusiva para construir confianza en tiempos de crisis. Comunicación clara, inclusiva acompañada con una comunicación activa y una participación más importante que nunca. La confianza entre el gobierno y la sociedad necesita ser construido en el tiempo, sostenible y fortalecido en tiempos de crisis. Cómo los gobiernos pueden continuar vinculando a las personas e incluyendo a los ciudadanos en la toma de decisiones.
- Transformación digital rápidas y el aumento de la gobernanza de los datos con un potencial positivo cuando los humanos están en el centro. Gobiernos y sociedad se han digitalizado en una tasa sin precedentes, lo que ha sido un desarrollo ampliamente positivo, pero necesita ser mitigado con un énfasis en los elementos humanos como la inclusión, respeto, las preocupaciones de la privacidad, el uso ético de los datos y las conexiones sociales. ¿Cómo el gobierno puede ser digital y centrado en elementos humanos al mismo tiempo?
- Problemas complejos requieren un aumento en la colaboración entre sectores, gobierno y las fronteras entre países. Las crisis han unido a los sectores públicos, privados y sociedad civil y a su vez los diferentes niveles de gobierno en torno a las metas comunes. Ha



demostrado la necesidad de una colaboración entre sectores, intergubernamental e intragubernamental y ha demostrado el rol esencial que estos actores juegan en un contexto político moderno. ¿Cómo puede esto ser sostenible cuando la meta en común no es tan urgente, inmediata y obvia como en la crisis?

Los gobiernos deben poner a los ciudadanos y la inclusión en el centro de la formulación de las políticas como la necesidad de la sociedad de evolucionar rápidamente. Las brechas de política y cambios en las necesidades y deseos de los ciudadanos han emergido durante este año: el gobierno necesita invertir más en economías, sociedades e infraestructura inclusivas y sostenibles, reconociendo el cambio de prioridades de los ciudadanos. ¿Cómo pueden garantizar los gobiernos que se centre en el bienestar general en lugar de en los objetivos que deberían estar subordinados: el crecimiento económico y la eficiencia?

Revisar y reevaluar los métodos de trabajo del gobierno

Más allá de los ejemplos obvios de teletrabajo y digitalización de métodos y procesos de trabajo, los gobiernos también han trabajado de manera más colaborativa: trabajando en silos y jerarquías para resolver problemas interconectados.

Los gobiernos demostraron que podían trabajar de manera ágil, adaptativa, innovadora y colaborativa, incluido el teletrabajo, las prácticas flexibles de recursos humanos y el uso de nuevas herramientas, métodos y prácticas. Esto sugiere que los gobiernos pueden y deben dejar atrás el énfasis excesivo en los silos, la aversión al riesgo, las estructuras y procesos demasiado jerárquicos y la toma de decisiones cerrada. También está claro que los gobiernos no pueden simplemente transponer el mundo físico al mundo digital (o viceversa).

Los gobiernos deben explorar cómo adoptar prácticas y formas más abiertas, digitales e innovadoras o trabajar, y reflejarlas en estructuras, procesos y toma de decisiones.

Confianza y transparencia

En este tiempo de incertidumbre, la confianza ha sido fundamental para el éxito de las respuestas gubernamentales a COVID-19. La crisis ha demostrado la necesidad de una comunicación clara que llegue a todos los segmentos de la sociedad, la honestidad y la apertura de que los gobiernos no siempre tienen razón y están tomando decisiones sobre información limitada, y transparencia como experimentos gubernamentales con soluciones que dependen del cumplimiento de los ciudadanos.

La apertura y la transparencia también permiten a los gobiernos probar cosas nuevas, y de buen grado compartir con la sociedad que los nuevos enfoques podrían no siempre funcionar, pero siguen siendo necesarios. Los gobiernos deben ser abiertos con los ciudadanos sobre cómo no tienen todas las respuestas, lo que significa que debe haber una disposición y disposición a experimentar y probar los enfoques.

Procesos participativos y fortalecimiento de la democracia

Hemos visto a lo largo de los meses de respuesta a las crisis que la participación no puede ser un complemento: los ciudadanos deben participar en la toma de decisiones, la deliberación y la consulta para dar forma a las políticas y servicios que les afectan.



Esta participación es fundamental para garantizar el cumplimiento y la confianza en la toma de decisiones y políticas gubernamentales.

Colaboración entre sectores y gobiernos

Este tiempo de crisis ha reunido a actores de todos los sectores privado, público y de la sociedad civil, junto con actores de todos los niveles del gobierno para resolver problemas comunes. Esto ha tomado forma de hackatones, enfoques de adquisición innovadores y basados en desafíos, y una diversidad de asociaciones público-privadas. Existe un reconocimiento cada vez mayor de que la colaboración entre sectores es necesaria para el complejo futuro: los gobiernos deben garantizar que existan marcos y mecanismos para construir estas relaciones de colaboración.

El papel de los gobiernos y las autoridades locales también ha resultado fundamental. Los gobiernos locales a veces están en la mejor posición para responder y abordar las necesidades de los ciudadanos; a menudo están conectados con la sociedad civil, el sector privado y los actores comunitarios que están bien situados para apoyar a los gobiernos a nivel local. Además, los gobiernos locales también pueden ser una fuente de ideas innovadoras y camas de prueba para nuevos enfoques. Es fundamental construir redes de colaboración entre niveles de gobierno y flexibilidad en la prestación de programas y servicios.

Del mismo modo, ha habido un aumento de la colaboración global por reconocimiento de que nuestros problemas modernos abarcan comunidades, países y el mundo con impactos tanto locales como globales. Además, la colaboración es crucial frente al comercio mundial cada vez más interdependiente, el cambio de oferta y las economías digitales.

Esta crisis ha puesto de relieve que las relaciones son importantes: a nivel ciudadano, sectorial e internacional. La solidaridad y el apoyo intencional y el fomento de las comunidades ha sido crucial para hacer frente a esta crisis verdaderamente colectiva. La sociedad está más interconectada que nunca: esto viene con la necesidad y la obligación de centrarse en la creación de relaciones y redes, la resolución colectiva de problemas y la colaboración global.

Transformación digital y gobernanza de datos

El gobierno y la sociedad se han "digitalizado" a un ritmo sin precedentes; demostrando agilidad e innovación tanto en métodos de trabajo como en tecnología. Esto ha descubierto una amplia gama de beneficios para el gobierno y la sociedad: en muchos casos acelerando el ritmo de prestación de servicios, mejorando los procesos participativos y creando nuevas oportunidades económicas. Esto incluye el desarrollo de sistemas de gestión e intercambio de datos, y la construcción de redes e infraestructura sólidas para el uso, procesamiento y uso compartido de datos. Sin embargo, el gobierno debe considerar cómo los datos pueden ser utilizados como un activo estratégico, al mismo tiempo que desarrolla marcos legales y regulatorios sólidos que protegen la privacidad, los derechos y la información personal. Además, la digitalización de los servicios gubernamentales debe ir acompañada de una evaluación para garantizar que los procesos y servicios digitales sean inclusivos. Por último, el aumento de la interdependencia de los sectores y los países en los sistemas digitales requiere una mayor colaboración entre el sector y las fronteras nacionales.



Adoptar futuros complejos e incertidumbre

COVID-19 ha conmocionado nuestra visión de lo "normal" y ha puesto de relieve las lagunas en la preparación en todo el gobierno.

También ha demostrado la complejidad de las crisis futuras que nos esperan, y la necesidad de explorar futuros potenciales y dirigirse hacia ellas. La necesidad de nuevos enfoques de gobernanza, incertidumbre y futuros complejos han surgido a lo largo de este momento de crisis. Existe un fuerte argumento de que los gobiernos deben adoptar enfoques que permitan la experimentación, la arribo de riesgos, el aprendizaje constante y el compromiso deliberado con la incertidumbre.

Se sabe que los gobiernos son reacios al riesgo. Sin embargo, ha llegado el momento de que los gobiernos reconozcan que el riesgo de inacción es a menudo mayor que el riesgo de tomar riesgos.

Prioridades políticas e inclusión

La crisis COVID-19 ha desenterrado profundas desigualdades y ha puesto de relieve las lagunas en muchas políticas gubernamentales, en particular en el ámbito del bienestar social. Además, las cuestiones sociales profundas y persistentes también han ganado visibilidad a lo largo de este año, incluida la violencia de género, y las persistentes cuestiones de desigualdad, racismo y brutalidad policial. Si bien estas cuestiones rara vez reúnen la misma atención de los medios de comunicación que una pandemia mundial, ha habido un innegable llamamiento a los gobiernos para que aborden muchas de las desigualdades y desafíos profundamente arraigadas dentro de la sociedad.

A medida que los gobiernos establecen nuevas prioridades, adaptan las políticas y responden a las necesidades si los ciudadanos, la escucha profunda y el compromiso deben ser pilares en el proceso de desarrollo. Los servicios y las políticas deben construirse con las personas en el centro, y centrarse en el bienestar, en particular a medida que los gobiernos aprovechan esta oportunidad para impulsar una recuperación económica más inclusiva.

Mover al gobierno después de las reflexiones de choque en acción

La crisis COVID-19 no será nuestra última crisis mundial. Ya estamos enfrentando la crisis climática y muchos otros desafíos urgentes que exigen una acción y transformación inmediatas en la forma en que operan los gobiernos, así como las prioridades del gobierno. Los gobiernos a menudo han demostrado fuerza, resiliencia y adaptabilidad en respuesta a esta crisis. Sin embargo, estas capacidades deben basarse y mantenerse más allá de un contexto de crisis, incluso cuando la urgencia es menos tangible y evidente. En muchos casos, esto requiere una revisión de los sistemas gubernamentales que históricamente dependen de la trayectoria, silos y jerárquicos.

El gobierno debe estar preparado para aprovechar esta oportunidad como plataforma de lanzamiento para el cambio; hacer esfuerzos concretos para implementar enfoques de sistemas dentro del gobierno, y adoptar nuevos métodos para gestionar la complejidad y la incertidumbre.

Durante el foro mundial de Gobierno después de shock, Matthew Taylor, Director Ejecutivo de RSA destacó tres condiciones que han estado presentes históricamente cuando la crisis ha llevado a un cambio: "¿Había capacidad antes de la crisis, vislumbramos el futuro de la crisis y



aprovechamos la oportunidad al final de la crisis?" La crisis ha demostrado que, de hecho, los gobiernos tienen capacidad de cambio, adaptación y agilidad. La crisis también ha mostrado una visión de la complejidad a la que se enfrentan los gobiernos. La última pregunta está por verse: ¿están los gobiernos dispuestos a reconocer la necesidad de un cambio duradero o 2020 será simplemente un rápido desvío de la dependencia del statu quo de los gobiernos y las instituciones asociadas? Observamos en la conclusión de Government After Shock que había esperanza, pero también escepticismo sobre la voluntad de los gobiernos de actuar y aprovechar al máximo

oportunidad de cambio. Tendremos que trabajar colectivamente a través de las fronteras nacionales y jurisdiccionales para que el cambio suceda: es hora de un paradigma y una práctica. Es por eso que el Gobierno Después del Choque se alimentará de un llamado a la acción para los gobiernos y todos nosotros: uno que se base en los conocimientos de las miles de personas involucradas en esta iniciativa, pero también co-desarrollado con las partes interesadas en todos los países y sectores.

Más allá del gobierno después del shock hacia los inciertos futuros que nos esperan, estamos equipados con el conocimiento de que el gobierno puede responder rápida y eficazmente, sin embargo, esto no está garantizado de ninguna manera. Estamos en una coyuntura crítica en la que los gobiernos deben decidir cómo volverán a construir, si el servicio público volverá al statu quo y a la economía a sus impagos, o si se invertirán en la construcción de economías más fuertes e inclusivas y en servicios públicos mejores, más resilientes pero ágiles y anticipatorios. Existe una necesidad colectiva de trabajar hacia una nueva visión de gobierno, que coincida con el mundo revelada por la crisis global de 2020.