

Cómo pueden los Gobiernos capear un mundo sometido a la disrupción

Previsión, agilidad y resiliencia

EDICIÓN ESPAÑOLA

Sobre los autores



William D. Eggers | Estados Unidos | weggers@deloitte.com

William Eggers es director ejecutivo del Deloitte Center for Government Insights, donde es responsable de la firma de publicaciones especializadas para el sector público. Su libro más reciente es *Delivering on Digital: The Innovators and Technologies that Are Transforming Government* (Deloitte University Press, 2016). Sus otros libros incluyen *La revolución de las soluciones*, el superventas de *The Washington Post* *If We Can Put a Man on the Moon*, y *Governing by Network*. Acuñó el término «Gobierno 2.0» en su libro homónimo. Sus artículos se han publicado en docenas de medios de comunicación importantes, entre los que cabe destacar *The New York Times*, *The Wall Street Journal* y *The Washington Post*.



Bruce Chew | Estados Unidos | brchew@deloitte.com

Bruce Chew es director gerente en Monitor Deloitte, la línea de servicio de estrategia de Deloitte Consulting LLP. Durante más de 20 años, su labor se ha centrado en el desarrollo y la aplicación de estrategias y en el establecimiento de capacidades organizativas. Chew ha impartido clases en la Harvard Business School y ha formado parte en dos ocasiones de la junta asesora para los Premios Federales de Servicio al Cliente del Presidente. Ha colaborado con el Gobierno federal, universidades y empresas en una amplia gama de sectores.



Amrita Datar | Canadá | amdatar@deloitte.ca

Amrita Datar es investigadora del Deloitte Center for Government Insights. Su investigación y obras se centran en las tendencias emergentes en la intersección de la tecnología, los negocios y la sociedad y cómo estas tendencias podrían influir en el sector público.



Daryl Sng | Estados Unidos | dsng@deloitte.com

Daryl Sng es un líder especialista en Monitor Deloitte, con más de 15 años de experiencia en planificación de escenarios y prospectiva estratégica, estrategias basadas en datos para la transformación de organizaciones de alto impacto y desarrollo económico y competitividad. Ha trabajado con agencias federales, estatales y gobiernos locales y mundiales, organizaciones internacionales, organizaciones sin fines de lucro y empresas energéticas y financieras. Sng es un exlíder senior de la administración pública de Singapur y está licenciado en Políticas Públicas por la Universidad de Princeton y es Magna cum laude en Economía por la Universidad de Harvard.

Índice

Introducción	2
Previsión	4
Agilidad	9
Resiliencia	13
Una cartera de capacidades críticas	17
Notas	18

Introducción

LA PANDEMIA DE LA COVID-19 es la última en una lista creciente de disrupciones que afrontan los Gobiernos. Las disrupciones de índole tecnológica, como Internet, las redes sociales y la inteligencia artificial (IA) están transformando drásticamente la sociedad. Desde las ciberamenazas y los atentados terroristas hasta los huracanes y los disturbios, las disrupciones son numerosas. Asimismo, los importantes cambios sociales y demográficos exigen esfuerzos de adaptación por parte de los Gobiernos.

Aunque los futuros acontecimientos podrían adquirir una forma distinta a la de una pandemia, exigirán que los Gobiernos afronten estas disrupciones profundas de forma ágil y eficaz.

Los Gobiernos necesitarán mejorar sus capacidades en tres ámbitos para capear tanto las incertidumbres actuales como el mundo más incierto del futuro:

- **Previsión.** Identificar las dinámicas y los acontecimientos que podrían plantear demandas sin precedentes, así como nuevas oportunidades, a los Gobiernos y su misión.
- **Agilidad.** Adaptarse rápidamente a los cambios que afectan a los clientes, las operaciones y el ecosistema en general.
- **Resiliencia.** Resistir la disrupción y recuperarse de esta.

Considere esta metáfora: Si su organización fuera un barco que navega por aguas peligrosas, la *previsión* sería su capacidad para anticipar los cambios meteorológicos y marítimos, escudriñando el horizonte en busca de amenazas inmediatas y anticipando peligros más distantes para poder actuar ante la incertidumbre. La *agilidad* es la rapidez y la eficacia con la que puede gobernar su barco para responder y adaptarse a condiciones inesperadas. La *resiliencia* es la capacidad de su barco y de su tripulación para soportar las dificultades y la disrupción.

Aunque los futuros acontecimientos podrían adquirir una forma distinta a la de una pandemia, exigirán que los Gobiernos afronten estas disrupciones profundas de forma ágil y eficaz.

FIGURA 1

Capear la disrupción en el mundo actual

Afrontar los desafíos de la COVID-19 actuales y prosperar en el entorno disruptivo del futuro exige mayores capacidades en tres áreas: **previsión, agilidad y resiliencia**.



Fuente: análisis de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

En ocasiones, nos referimos a los elementos de estas tres competencias conjuntamente como «previsión estratégica», «preparación para el futuro» o, crecientemente durante la pandemia, «resiliencia». Esta puede ser una descripción sucinta, pero vale la pena examinar cada competencia individualmente para entender sus cualidades distintivas y cómo se conjugan.

Previsión

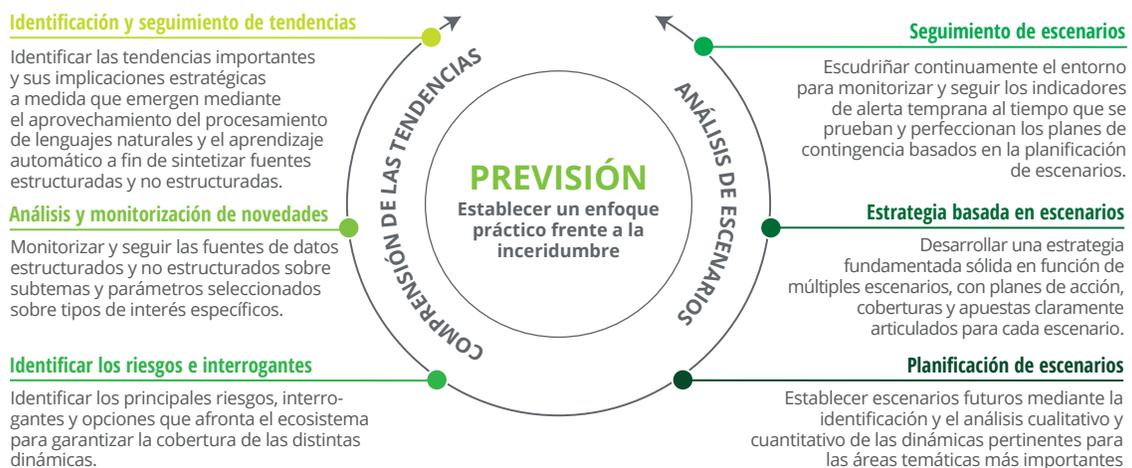
LA PANDEMIA offoresight. ha puesto de manifiesto la importancia de la previsión. Por supuesto, la previsión ha caracterizado a algunos organismos, en particular a aquellos orientados a la lucha contra adversarios o la respuesta a catástrofes. El Servicio de Guardacostas de Estados Unidos lleva más de dos décadas usando la planificación de escenarios futuros alternativos, lo que actualmente se denomina Proyecto Evergreen¹. La comunidad de inteligencia estadounidense cuenta con una Unidad de Análisis de Largo Alcance; la Red Canadiense de Análisis de Defensa y Seguridad utiliza la previsión y el pronóstico de escenarios futuros para mejorar las capacidades de defensa². No obstante, los acontecimientos recientes sugieren que la capacidad de anticipar la

disrupción a menudo aporta un valor considerable a todos los niveles de un Gobierno. Si bien los acontecimientos actuales han puesto de relieve el aspecto negativo de los cambios disruptivos, una previsión eficaz también puede utilizarse para identificar y aprovechar las oportunidades. El hecho de que un Gobierno mire al futuro en relación con los posibles beneficios de una tecnología disruptiva como la IA es un ejemplo de previsión, centrada en la oportunidad en lugar de en el riesgo.

Las capacidades de previsión se centran generalmente en dos temáticas: la comprensión de las tendencias e incertidumbres y el análisis de los escenarios.

FIGURA 2

Enfoque de previsión ante la incertidumbre, las tendencias y los riesgos



Fuente: análisis de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

El **gráfico 2** ilustra un enfoque para la planificación de la previsión y el modo en que una organización podría reforzar su enfoque práctico para afrontar la incertidumbre.

Aunque la mayoría de los organismos gubernamentales deberían disponer de cierta capacidad de previsión, no es necesario contar con una unidad de previsión independiente. Las organizaciones pueden reforzar estas capacidades de múltiples maneras: colaborando con las instituciones académicas, las empresas y otras entidades con el fin de entender los riesgos y sus implicaciones. Las instancias gubernamentales competentes en materia de presupuesto, políticas e innovación y demás entidades también pueden participar en ejercicios de previsión estratégica. La idea consiste en acoger la incertidumbre al tiempo que se adoptan activamente medidas para prevenirla.

Comprender las tendencias

ANÁLISIS Y MONITORIZACIÓN DE NOVEDADES E IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS

No todas las sorpresas desagradables se producen como consecuencia de eventos repentinos. El comportamiento social, la tecnología y los negocios evolucionan *constantemente* y pueden coger a los Gobiernos por sorpresa. Sin la capacidad de percibir las tendencias emergentes, los dirigentes gubernamentales y los organismos reguladores corren el riesgo de verse abocados a intentar perpetuamente satisfacer las expectativas cambiantes de los ciudadanos, los nuevos modelos de negocios y las tecnologías innovadoras. Las capacidades de detección y seguimiento de novedades pueden ayudarlos a mantenerse a la vanguardia.

Por ejemplo, para comprender las repercusiones a largo plazo de la tecnología en las políticas gubernamentales, el Centro Común de

Investigación de la Comisión Europea ha puesto en marcha un programa de investigación que trata de anticipar las consecuencias de las tecnologías avanzadas³. La Comisión también ha establecido el Laboratorio de Políticas de la Unión Europea (EU Policy Lab), un espacio de colaboración y experimentación que combina ejercicios de previsión con la ciencia cognitiva y la metodología del *design thinking* para mejorar la labor legislativa⁴. En febrero, el grupo realizó un seminario práctico de dos días de duración en el que se utilizaron métodos de previsión para prever el futuro de las aduanas en la Unión Europea en 2040, cuyos resultados se están utilizando para impulsar el proceso político necesario para respaldar su progreso⁵.

El Grupo Asesor del Secretario del Gabinete del Reino Unido estableció un programa de seguimiento de novedades para ampliar su comprensión sobre el modo en que los posibles escenarios futuros podrían afectar a las políticas establecidas por la función pública del Reino Unido. El programa evalúa las tecnologías emergentes, la oferta y la demanda de recursos, los cambios en los hábitos sociales y las tendencias demográficas para comprender cómo las tendencias emergentes pueden afectar a la formulación de políticas⁶.

Competencias como estas pueden ayudar a los altos funcionarios gubernamentales a anticipar mejor los riesgos y acontecimientos futuros, de modo que puedan reflexionar acerca de qué nuevas políticas podrían ser necesarias. Las tecnologías actuales pueden ser de ayuda sintetizando grandes cantidades de datos para identificar tendencias importantes. Las técnicas de aprendizaje automático y profundo pueden permitir extraer importantes conclusiones, especialmente en momentos de disrupción considerable, cuando la cascada de nueva información puede resultar abrumadora para las autoridades.

Por ejemplo, el conjunto de datos de investigación abierta para la COVID-19 del Gobierno de Estados Unidos es el corpus más extenso del mundo de literatura sobre el coronavirus en formato de lectura automática. El Gobierno está trabajando codo con codo con el sector tecnológico para crear herramientas de IA que puedan ayudar a clarificar importantes tendencias en torno a la COVID-19⁷. Este es solo un ejemplo de cómo los Gobiernos pueden aprovechar la *analítica de datos* y las *herramientas de IA* de una variedad de fuentes, como el sector privado, para seguir las tendencias, identificar los acontecimientos en sus primeras etapas y anticipar los efectos posteriores.

También es necesario comprender las cuestiones críticas que afronta cada organismo a fin de fundamentar la recopilación de datos, el análisis de tendencias y la toma de decisiones. La organización

debería evitar enfocar su atención de manera demasiado limitada, incorporando en su lugar las repercusiones de segundo y tercer orden, así como toda la gama de participantes en el ecosistema. El gobierno de Queensland y la organización australiana Data61 de la Organización de Investigación Científica e Industrial del Commonwealth (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) coordinan conjuntamente un programa denominado «Q-Foresight» que examina las tendencias y los riesgos a largo plazo pertinentes para el Estado en esferas que van desde la sanidad hasta la ciencia y la política medioambiental⁸. Tras la epidemia del SARS, algunas naciones asiáticas, como Singapur, Taiwán, y Corea del Sur establecieron sistemas sólidos de seguimiento y contención de la epidemia. Estos han constituido un activo valioso para abordar la COVID-19⁹.

LA PREVISIÓN EN LA PRACTICA

- **Singapur** inició su trabajo de planificación de escenarios futuros a finales de los años 80, inicialmente para operaciones de defensa, y en los años 90 y 2000 creó oficinas y programas centrados en el análisis de escenarios y rastreo de novedades. Estos esfuerzos culminaron con la creación en 2009 del Center for Strategic Futures (CSF), un *think tank* centrado en la previsión que lleva a cabo investigaciones sobre escenarios futuros a largo plazo y experimentos con nuevas metodologías de previsión. Además de sensibilizar a las partes interesadas del Gobierno sobre su enfoque, el CSF también coordina eventos de prueba y reuniones trimestrales para examinar las tendencias y sus implicaciones¹⁰.
- **Finlandia** inició su experiencia en el ámbito de la previsión en 1966, con el fondo de innovación *Sitra*, destinado a estudiar los escenarios de desarrollo futuros. En 1993, su parlamento estableció el «Comité para el Futuro» para fomentar el pensamiento a largo plazo y orientado al futuro. En 2015, Finlandia estableció un Grupo de Previsión Gubernamental para coordinar las actividades de previsión entre los diferentes grupos, tales como organismos públicos, *think tanks* y universidades, y utilizarlas para fundamentar la adopción de decisiones. La oficina del primer ministro integra todas las actividades de previsión y publica un Informe del Gobierno sobre el Futuro periódicamente, en el que se examinan las cuestiones fundamentales para la nación durante los 10 a 20 años siguientes¹¹.

Análisis de escenarios

ESTRATEGIA, SEGUIMIENTO Y PLANIFICACIÓN

Incluso si se intentan comprender las tendencias actuales, siempre pueden producirse acontecimientos de tipo «cisne negro», con importantes consecuencias, como la pandemia. Los *escenarios* no abordan esa incertidumbre mediante la predicción del futuro, sino valorando una serie de futuros *posibles*. Estos permiten percibir los riesgos y las oportunidades de manera más amplia y elaborar estrategias que podrían utilizarse en múltiples escenarios.

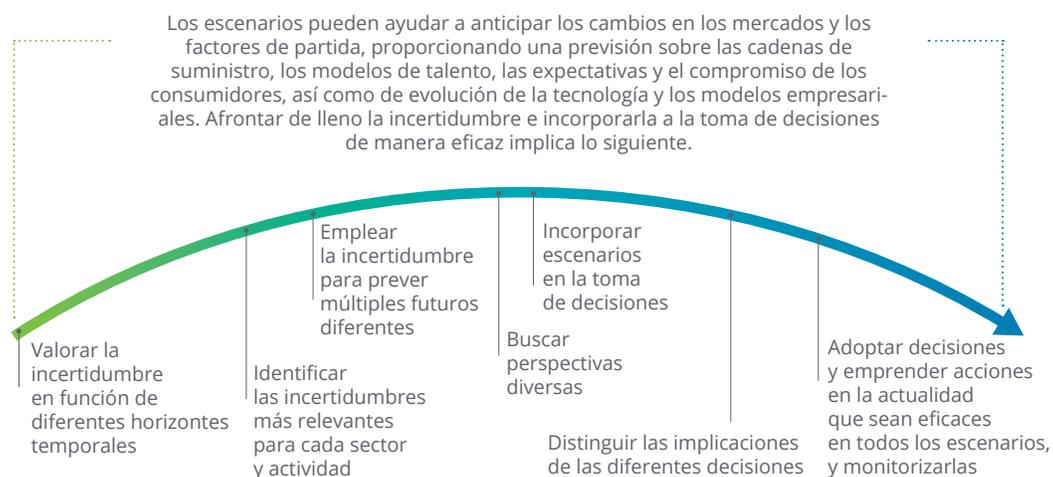
Tradicionalmente, los escenarios se asocian a futuros a más largo plazo y a acontecimientos verdaderamente disruptivos, de tipo cisne negro. No obstante, los escenarios a corto plazo también

pueden ser útiles en tiempos de gran incertidumbre. Prueba de ello es la forma en que los escenarios están ayudando a los Gobiernos a medida que dejan atrás la COVID-19.

En Estados Unidos, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos y la Oficina del Secretario Adjunto de Preparación y Respuesta desarrollaron cinco escenarios de planificación para la pandemia a fin de fundamentar sus decisiones. Los datos arrojados en estos escenarios se están utilizando para evaluar los posibles efectos de las diferentes estrategias comunitarias, tales como el distanciamiento social, y por los administradores de los hospitales para evaluar y planificar las necesidades de recursos¹².

FIGURA 3

Claves para aprovechar eficazmente los escenarios



Fuente: Deloitte, «COVID-19: Afrontar la incertidumbre durante y después de la crisis: el poder de la reflexión sobre escenarios para mejorar la toma de decisiones», 2020.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

La planificación, estrategia y seguimiento de escenarios puede ayudar a los Gobiernos a abordar la incertidumbre y la disrupción en el futuro a corto y largo plazo (Gráfico 3: Claves para aprovechar eficazmente los escenarios).

La forma específica de trabajo con escenarios variará en función de factores tales como los niveles de formalidad, apertura y horizonte temporal.

La *planificación y la estrategia basadas en la elaboración de escenarios* en el sentido clásico a menudo se centran en el largo plazo —con un horizonte entre cinco y diez años— y consisten en la elaboración de diversos futuros con respecto a los cuales se puedan desarrollar y probar diversas acciones. Pueden imaginarse varios caminos diferentes que puede tomar el mundo como consecuencia de la COVID-19 y utilizar [estos posibles futuros a corto plazo o futuros más amplios a más largo plazo](#) como telón de fondo para valorar sus implicaciones para cualquier organismo gubernamental.

La clave es usar la previsión no solo como ejercicio intelectual, sino también como mecanismo para establecer un enfoque organizativo orientado a la práctica y evitar la parálisis ante la incertidumbre.

Las *simulaciones de guerra* tienden a centrarse en la acción y la reacción a través de distintos «giros». Si bien son comunes en los ejercicios de seguridad nacional y de catástrofes, puede ser útil incluso para las organizaciones que no se consideran «en primera línea» en el sentido tradicional. En el juego virtual Urban Outbreak 2019, el U.S. Naval War College dio una respuesta humanitaria multinacional a un brote infeccioso en un país en vías de desarrollo. Descubrieron que unas prerrogativas institucionales divergentes y la escasez de información solían dar lugar a respuestas contrapuestas¹³.

Los *ejercicios de simulación* ofrecen un enfoque relativamente estructurado para explorar líneas de acción concretas, a menudo en un horizonte temporal breve, al tiempo que se incluyen en el ejercicio riesgos dinámicos. La actual pandemia ha estimulado un considerable interés de los Gobiernos en los ejercicios de simulación. En abril de 2020, por ejemplo, la ciudad de Nueva Taipéi, en Taiwán, realizó un ejercicio de simulación de una hora de duración para simular las respuestas del Gobierno a una segunda ola de infecciones, en el que se detallaban medidas tales como restricciones de viaje, cierres de empresas y políticas para garantizar un suministro adecuado de artículos de primera necesidad¹⁴. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha desarrollado varias series de ejercicios de simulación de la COVID-19 para abordar diferentes aspectos de la pandemia, como los puntos de entrada en los aeropuertos y cuestiones vitales en entornos urbanos¹⁵. Estos pueden utilizarse para poner a prueba los planes existentes, mejorar los esfuerzos de colaboración y crear equipos de liderazgo bien preparados.

ESTABLECER UN ENFOQUE PRÁCTICO

Para reforzar la previsión, es necesario un compromiso constante para acoger la incertidumbre. Para algunos Gobiernos, esto implica contar con un grupo específico, como el CSF de Singapur. Para otros, podría implicar un mandato legislativo: tanto Finlandia como Islandia cuentan con mandatos jurídicos que imponen el análisis periódico de megatendencias¹⁶.

Las nuevas herramientas y enfoques están facilitando el seguimiento y análisis de novedades, en particular aquellas que extraen contenidos de Internet o emplean el *crowdsourcing* y las herramientas de apoyo a las decisiones basadas en escenarios, como el programa de Recopilación y Monitorización a través de la Planificación para Escenarios Situacionales Activos (COMPASS, por sus siglas en inglés) de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados del Departamento de

Defensa de Estados Unidos, que formula sugerencias hipotéticas a partir de los datos de entrada¹⁷.

La clave es usar la previsión no solo como ejercicio intelectual, sino también como mecanismo para establecer un enfoque organizativo orientado a la práctica y evitar la parálisis ante la incertidumbre. A mediados de diciembre de 2019, Corea del Sur llevó a cabo un ejercicio de simulación de su respuesta de emergencia a un brote infeccioso ficticio. En respuesta a la propagación de una enfermedad hipotética, los Centros de Control y Prevención de Enfermedades coreanos desarrollaron un algoritmo para identificar el patógeno y su origen, así como las técnicas de prueba adecuadas. El ejercicio ayudó al país a movilizarse rápidamente al detectar su primer caso sospechoso de COVID-19¹⁸. De este modo, reforzó sus capacidades de previsión y su agilidad.

PREVISIÓN: INTERROGANTES CLAVE

- *¿En qué medida las tendencias e incertidumbres críticas a las que se enfrenta son conocidas y comunes a toda la organización?*
- *¿Cómo su organización sigue e informa sobre las tendencias existentes y emergentes?*
- *¿Cómo aprovecha sus interlocutores en el ámbito intelectual, como las universidades, los think tanks y los consultores, para garantizar una diversidad de perspectivas sobre el futuro?*
- *¿Cómo utiliza o podría utilizar los escenarios para fundamentar la planificación y la inversión?*
- *¿Cuáles son los principales obstáculos para reconocer y actuar o acoger la incertidumbre?*
- *¿Qué herramientas y enfoques, como el seguimiento, el análisis de datos y la inteligencia artificial, podría utilizar la organización para mejorar su capacidad de previsión?*

Agilidad

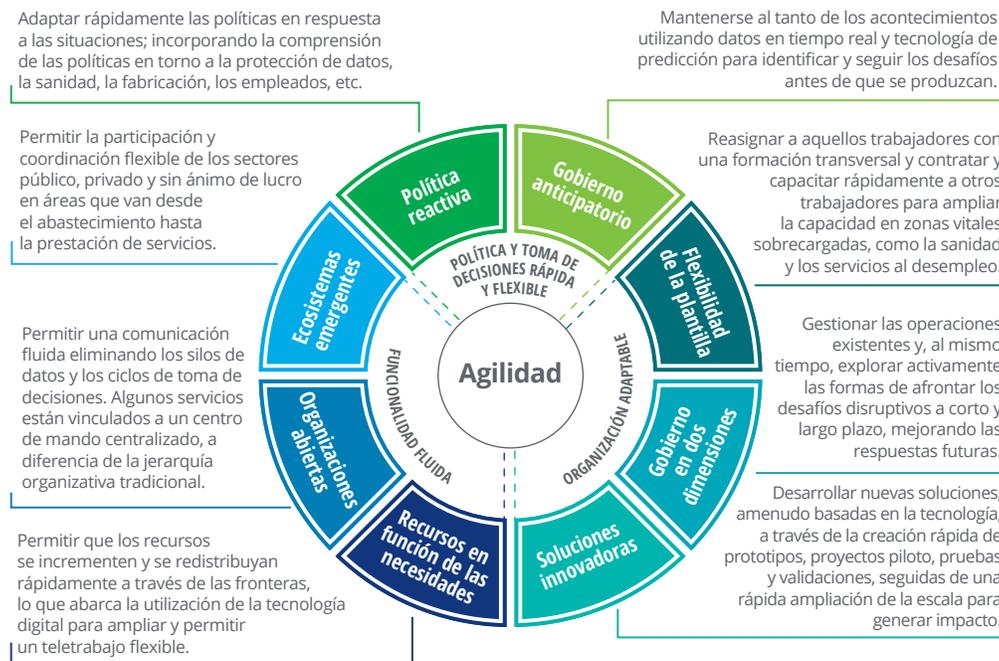
A AGILIDAD será más importante que nunca en el mundo posterior a la COVID-19. Los Gobiernos deberían institucionalizar su capacidad para identificar, actuar y extraer conclusiones a medida que cambian las circunstancias: se trata de capacidades que pueden desplegarse no solo en épocas de crisis, sino en todo momento.

La agilidad requiere características organizativas que permitan que los recursos, los datos y el personal fluyan y se adapten en función de las

necesidades. Esto significa, convertirse en una organización adaptable, impulsada por una toma de decisiones rápida y flexible, que aplica las lecciones aprendidas y se adapta constantemente. Asimismo, exige romper con las ortodoxias pasadas. Una organización ágil debería acoger modelos que no solo integren las fronteras tradicionales entre funciones y unidades, sino también el ecosistema en su conjunto, dado que el cambio disruptivo a menudo altera las funciones, relaciones y actividades de partes interrelacionadas (véase el gráfico 4).

FIGURA 4

Capacidad para responder de forma rápida y eficaz a circunstancias



Fuente: análisis de Deloitte.

Formular políticas y adoptar decisiones de forma rápida y flexible

La formulación de políticas tradicionalmente avanza en forma de cascada, de modo que el diseño se realiza en un vacío y los puntos conflictivos se descubren únicamente cuando el producto terminado llega al mundo real, es decir, una vez que es demasiado tarde para modificarlo. Los cambios después de la implementación a menudo son costosos o políticamente imposibles, por lo que todo debe tenerse en cuenta de antemano. Con demasiada frecuencia, el resultado es lento, inflexible y se caracteriza por los fallos de implementación causados por diseños de políticas deficientes, que nunca se han puesto a prueba en el mundo real.

El desarrollo de políticas en respuesta al contexto es un componente central de un Gobierno ágil. Esto exige una rápida iteración y ampliación de la escala para satisfacer las necesidades y demandas cambiantes. Las conclusiones extraídas a partir de la experiencia con pequeños prototipos, proyectos piloto, ejercicios en entornos de prueba e implantaciones por etapas pueden utilizarse para evitar grandes fallos en etapas posteriores.

Hemos visto innumerables ejemplos de desarrollo de políticas en respuesta al contexto durante la pandemia, la cual obligó a los legisladores a responder con una rapidez inusual. Para garantizar un suministro estable de contenedores de eliminación, Corea flexibilizó temporalmente las normas de fabricación para acortar el periodo de inspección de 14 a 7 días¹⁹. Numerosos organismos reguladores adoptaron instrumentos de «derecho indicativo» en forma de orientaciones y normas para ofrecer la tan necesaria agilidad al proceso. Por ejemplo, el Ministerio de Sanidad y Bienestar Familiar de la India publicó directrices en respuesta a la pandemia que permiten a los

médicos titulados a prestar servicios a través de la telemedicina²⁰. En abril de 2020, los organismos reguladores de California permitieron que Nuro, una *start-up* autónoma de entrega de mercancías, comenzara a realizar pruebas sin conductor, allanando así el camino para las operaciones comerciales²¹.

La elaboración de prototipos de políticas es otro instrumento para agilizar la labor legislativa. La Iniciativa digital de la Escuela Kennedy de Harvard, la Ciberiniciativa de Stanford e IDEO CoLab se asociaron en 2019 para desarrollar ocho prototipos novedosos de soluciones legislativas para el futuro del trabajo utilizando herramientas basadas en la metodología del *design thinking*. Estos están diseñados para servir de recurso para los legisladores²².

La analítica de datos, la IA, la elaboración de escenarios y las simulaciones permiten a los Gobiernos centrarse en los problemas probables antes de que surjan. Este enfoque de **Gobierno anticipatorio** contribuye a reorientar el hincapié desde la resolución de problemas hasta su *prevención*.

El uso de datos en tiempo real y de la analítica predictiva para anticiparse a los acontecimientos es una de las principales prioridades de los dirigentes gubernamentales en la pandemia actual. Seguirá siendo una prioridad mientras sigamos afrontando acontecimientos disruptivos, ya sea de índole sanitaria, de seguridad nacional o catástrofes naturales. Pueden utilizarse herramientas complementarias para llevar a cabo simulaciones sobre las respuestas y sus efectos secundarios. Las infraestructuras de vigilancia de enfermedades infecciosas pueden rastrear los contactos, identificar casos de fiebre y recopilar las señales de alerta temprana de un brote, mientras que los sistemas de IA pueden interpretar su gravedad y envergadura.

Por ejemplo, el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido ha puesto en marcha una plataforma digital que utiliza el Big Data, la IA y la informática en la nube para recopilar, tratar y analizar datos de diversas fuentes y proporcionar información en tiempo real a los Gobiernos y a las autoridades en materia de atención sanitaria²³. En Taiwán, antes de que se produjera el brote de la COVID-19, la Administración Nacional de Seguros de Salud y el Organismo Nacional de Inmigración recopilaron rápidamente una base de datos que informa de las evaluaciones de riesgos basadas en los historiales de viaje de los pasajeros entrantes²⁴.

Así, la pandemia debería dar lugar a un importante impulso por parte de los Gobiernos para ampliar la escala e incorporar las capacidades de previsión existentes y futuras en sus operaciones básicas.

Funcionalidad fluida

Para ser verdaderamente ágiles, las organizaciones deberían hacer gala de apertura mediante una cultura basada en el intercambio de conocimientos y recursos, la asociación y la colaboración.

Al irrumpir la COVID-19, los Gobiernos, los ciudadanos, la comunidad científica y el sector privado aunaron fuerzas en ecosistemas emergentes para encontrar soluciones. El pensamiento ecosistémico ayudó a los Gobiernos a eludir las cadenas de suministro tradicionales para acceder rápidamente a los productos sanitarios. Al inicio del brote, el Gobierno de Taiwán formalizó un acuerdo con el sector privado y las organizaciones civiles para aumentar rápidamente

LA AGILIDAD EN LA PRÁCTICA

- **Aceleradores del Gobierno de EAU.** La iniciativa de Aceleradores del Gobierno de Emiratos Árabes Unidos (EAU) tiene por objeto acelerar el cambio y mejorar la eficiencia a todos los niveles del Gobierno. El programa aborda desafíos de 100 días en los que los equipos de «aceleración» de la plantilla en primera línea trabajan para alcanzar objetivos que podrían mejorar la vida de los ciudadanos en 100 días o menos. Hasta la fecha, Emiratos Árabes Unidos ha llevado a cabo tres rondas de desafíos de 100 días, en las que han participado más de 760 trabajadores del Gobierno y empleados de empresas privadas²⁵.
- **La Autoridad de Conducta Financiera (FCA) del Reino Unido.** En el marco de su ambicioso «Project Innovate», destinado a fomentar la innovación y la competencia en el mercado financiero, el Reino Unido puso en marcha en junio de 2016 el primer entorno de pruebas normativo en el ámbito de la tecnología financiera del mundo. Este permite a las empresas ensayar productos y servicios innovadores en un entorno seguro y dinámico, con las debidas salvaguardas para el consumidor y, en su caso, las exime de ciertos requisitos normativos. Desde su creación, ha respaldado a más de 700 empresas y aumentado su velocidad media de llegada al mercado un 40 % en comparación con los plazos de autorización habituales²⁶. En respuesta a la crisis de la COVID-19, la FCA puso en marcha un entorno de pruebas digital para acelerar el desarrollo de soluciones orientadas a la lucha contra la pandemia²⁷.

la producción de mascarillas, que incluía inversiones gubernamentales a cambio de mascarillas gratuitas²⁸.

La interrupción de la cadena de suministro causada por la crisis ha dado lugar a una multitud de alianzas creativas. La Iniciativa Rideshare del Departamento de Asuntos de los Veteranos de Estados Unidos colaboró con empresas de transporte compartido para entregar alimentos suficientes para dos semanas a veteranos aislados y de alto riesgo²⁹.

La reconfiguración de las relaciones, las funciones y las responsabilidades es característica del modo en que la disrupción puede transformar los sectores. Para exprimir eficazmente el potencial del ecosistema, los Gobiernos deben crear y catalizar redes de participantes. Esto implica fomentar una cultura de intercambio de conocimientos, alianzas, colaboración y transparencia de manera que *se integren las personas y los datos*. Durante la fase temprana del brote de la COVID-19, el intercambio y liberación de secuencias genómicas desempeñó un papel fundamental en los primeros diagnósticos de infecciones³⁰.

La agilidad *también* exige la capacidad de reutilizar y reasignar rápidamente los recursos, ya se trate de financiación, tecnología, infraestructura física o recursos humanos. Esta asignación de recursos *en función de las necesidades* pudo verse en la práctica a medida que los Gobiernos fueron respondiendo a la COVID-19. Ante el colapso del sistema sanitario y la escasez de camas, Francia empleó dos de sus trenes de alta velocidad para transportar a los pacientes de COVID-19 desde las zonas más afectadas por el virus hasta aquellas donde los hospitales tenían más capacidad³¹. Del mismo modo, la India destinó vagones ferroviarios como unidades de aislamiento con camas y suministros

médicos mientras el país estaba confinado. Esos trenes podían enviarse a cualquier lugar que se enfrentara a un pico de casos³².

Una organización adaptable

La necesidad de una *organización adaptable* es crucial para capear un mundo caracterizado por la disrupción y la plantilla es clave para la adaptabilidad. La COVID-19 ofrece una serie de ejemplos de Gobiernos que han demostrado su *flexibilidad* en materia de gestión de la plantilla, reasignando a los trabajadores a áreas sobrecargadas como la sanidad y el empleo, flexibilizando las normas de contratación y exprimiendo al máximo la tecnología digital para adaptarse a los espacios de trabajo virtuales. El estado de Nueva York, por ejemplo, se puso en contacto con la sociedad médica para conseguir voluntarios durante la pandemia. En pocos días, recibió 40.000 inscripciones³³. Además de ser necesarias en una crisis, estas medidas también ofrecen oportunidades para reexaminar los procesos tradicionales y mejorar la eficiencia y la resiliencia en tiempos de «normalidad».

Esto podría conducir a un futuro en el que la mejora de las capacidades digitales permita a los Gobiernos identificar a los trabajadores oportunos cuando aumente la demanda de determinadas competencias. Algunos programas públicos, como el Talent Marketplace del Gobierno federal estadounidense y el Free Agent Program de Canadá, ya han puesto esto en práctica en distintos grados³⁴. Gracias a las oficinas virtuales, los empleados pueden desplazarse a áreas de mayor necesidad casi al instante, formarse con mayor rapidez y trabajar de manera más inteligente.

Por supuesto, no es útil retener a estos trabajadores flexibles en una estructura

organizativa rígida. Organizar el trabajo de acuerdo con sistemas informales en la forma en que las personas se comportan naturalmente puede impulsar la experimentación y la innovación, y contribuir a que el lugar de trabajo sea más satisfactorio y ágil³⁵. Mediante la armonización de las estructuras formales e informales con las misiones centradas en los consumidores, los Gobiernos pueden mantenerse a la vanguardia en un mundo exponencialmente disruptivo. Para ello, se necesitan modelos flexibles de gobierno y toma de decisiones, un enfoque iterativo y la reducción de los silos funcionales.

Los Gobiernos que afronten y superen la COVID-19 tendrán que mantener un doble enfoque, gestionando las operaciones existentes por una parte y, por otra, estudiando la manera de mejorar

las respuestas futuras. Este enfoque de dos dimensiones puede ayudar a los Gobiernos a prepararse para el futuro sin comprometer su misión actual.

Por ejemplo, la pandemia ha expuesto las lagunas en la adquisición de suministros médicos esenciales. Si bien las respuestas rápidas están ayudando a colmar estas lagunas, los Gobiernos deberían mejorar sus estrategias generales de abastecimiento para impulsar su agilidad, apertura y flexibilidad.

La lucha por abordar los problemas tanto inmediatos como a largo plazo para crear una organización futura más sólida se ve facilitada por una innovación eficaz basada en un ciclo rápido.

AGILIDAD: INTERROGANTES CLAVE

- *¿Cómo responde su organización en situaciones de gran incertidumbre?*
- *¿Qué barreras impiden a su organización tomar decisiones rápidas y fundamentadas?*
- *¿Qué barreras existen para trabajar de manera flexible a todos los niveles de su organización y con sus interlocutores?*
- *¿Con qué eficacia puede acceder a los datos y coordinar la acción en todos los silos de la organización?*
- *¿Qué herramientas (tecnológicas o de otro tipo) están disponibles para fomentar la velocidad, la agilidad y la adaptación?*
- *¿Qué sistemas y comportamientos organizativos fomentan la velocidad y la agilidad?*

Resiliencia

INVERTIR EN LA RESILIENCIA puede ayudar a las organizaciones a estructurar sus procesos, recursos y sistemas con miras a afrontar mejor las disrupciones futuras, de modo que su desempeño se mantenga relativamente intacto o que puedan volver a la situación previa rápidamente.

La pandemia ha provocado un considerable debate sobre cómo reforzar los procesos para futuras pandemias. No obstante, los organismos gubernamentales *también* deben ser capaces de resistir y recuperarse ante unas necesidades de los consumidores cambiantes, la innovación tecnológica,

FIGURA 5

Resiliencia ante la disrupción futura

Resiliencia

Ser una organización instintiva en materia de tecnología

Digitalización acelerada

Utilizar las tecnologías digitales para crear plataformas más resilientes en aras de un sistema sanitario sólido, mayores beneficios económicos y un organismo más adaptable.

Estrategia de datos y ciberseguridad

Para que los Gobiernos refuercen su resiliencia y respondan de forma dinámica, sigue siendo fundamental contar con una estrategia sólida de datos y protocolos de ciberseguridad.

Ser flexible en cuanto a los límites de la organización

Redes y procesos sólidos

Garantizar que los procesos internos, las cadenas de suministro y las redes de interlocutores sean sólidas y puedan reconfigurarse rápidamente para afrontar las conmociones e interrupciones.

Adquisiciones rápidas y reactivas

Desarrollar procesos de adquisición inteligentes, ágiles y resilientes, que replanteen las cadenas de suministro, fomenten la colaboración con interlocutores externos, generen reservas estratégicas (cuando proceda) y el acceso estratégico a las capacidades, anticipando al mismo tiempo las necesidades futuras.

La plantilla y el lugar de trabajo del futuro

Conformar una plantilla diversa y ágil con una formación transversal, inteligencia artificial, trabajo por obra y capacidades de teletrabajo.

Ser una organización orientada a la formación

Conocimiento del consumidor

Desarrollar una profunda comprensión de la experiencia de los ciudadanos/consumidores para extraer conclusiones sobre las repercusiones de la disrupción; el mismo principio se aplica a su plantilla.

Gestión de crisis y comunicación

Instituir marcos, instrumentos y enfoques para ampliar el plan tradicional de gestión de crisis a fin de mejorar la «memoria muscular» en materia de gestión de crisis de la organización y facilitar información transparente, precisa y en tiempo real a las principales partes interesadas y al público.

Formación aplicada y simulación

Proporcionar formación y experiencias de desarrollo profesional que permitan desarrollar las competencias y garantizar que la previsión, la agilidad y la resiliencia estén integradas en las organizaciones. Esto incluye ejercicios teóricos y de simulación para someter a pruebas de estrés y desarrollar la capacidad de la organización para soportar acontecimientos disruptivos.

Fuente: análisis de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

las turbulencias económicas y sociales, las catástrofes naturales y las acciones de las potencias extranjeras, entre otras. Si una crisis lleva a la organización a adoptar el teletrabajo, no debería entonces hacerse más vulnerable a un ciberataque; la resiliencia debe seguir siendo sólida frente a todo tipo de desafíos, así como frente al crecimiento de la escala y el alcance de los retos a los que se enfrenta.

Una organización orientada a la formación

Para prosperar en un mundo en el que los nuevos desafíos siguen evolucionando, el refuerzo de la resiliencia no es —y no puede ser— una actividad puntual. Los desafíos son dinámicos, por lo que el enfoque de la resiliencia también debería serlo. Esto significa que la organización debe orientarse a la *formación*, invirtiendo en la ampliación y la *práctica* de las competencias que necesita para responder a la disrupción.

Una organización orientada a la formación reconoce la importancia de conocer a los ciudadanos a los que atiende. La importancia crítica de la experiencia del consumidor se ha visto reforzada por la pandemia, que ha requerido segmentar a la población en los estratos «de riesgo», «trabajadores esenciales», etc. Para evaluar y mejorar la resiliencia, los organismos deben comprender las implicaciones de la disrupción desde la perspectiva de los consumidores, independientemente de cómo las definan.

La Guía de compra centrada en el ser humano de la Administración General de Servicios de Estados Unidos detalla los principios de la experiencia del consumidor en los que los organismos deben hacer hincapié con sus posibles interlocutores industriales:

- Empezar con la empatía con el consumidor
- Utilizar prácticas de diseño centradas en el ser humano para comprender los recorridos y las necesidades de los consumidores
- Implicar a los consumidores en las mejoras del diseño del servicio
- Crear, probar y perfeccionar las soluciones, así como mensurarlas en términos de mejoras tangibles en la experiencia del cliente⁶⁶

Los mismos principios pueden aplicarse para mejorar la resiliencia mediante la comprensión de los empleados³⁷.

La gestión de crisis eficaz implica mucho más que la planificación de catástrofes específicas. Implica idear formas de convertir la resiliencia en una prioridad organizativa en todo momento, no solo durante una crisis. Asimismo, requiere invertir en competencias de previsión, establecer planes de contingencia y llevar a cabo ejercicios periódicos en respuesta a situaciones complejas. La identificación y protección de los procesos críticos, es decir, aquellos esenciales para las operaciones, es vital.

LA RESILIENCIA EN LA PRÁCTICA

- **Respuesta a las catástrofes en Florida:** Florida no es ajena a los desastres. En los dos últimos decenios, ha sido testigo de prácticamente dos docenas de huracanes, 20 inundaciones, 19 tormentas tropicales y nueve tornados³⁸. Florida ha invertido en numerosas medidas para prepararse para estos acontecimientos. El Código de Edificación de Florida, aprobado en 2002, exige que los inmuebles incorporen diseños probados en laboratorio y resistentes a los vientos.³⁹ El programa My Safe Florida Home ofrece a los propietarios de viviendas inspecciones gratuitas a cargo de inspectores cualificados en mitigación de huracanes para proteger mejor a sus familias de las tormentas⁴⁰. Además, se realizan regularmente ejercicios de preparación frente a huracanes con el fin de reforzar la resiliencia en el seno de las comunidades⁴¹.
- **Alianza Mundial para el Fomento de la Vacunación y la Inmunización (GAVI):** En 2000, numerosas nuevas tecnologías y medicamentos estaban al alcance de los niños en Occidente, si bien no encontraban la manera de llegar a las zonas donde se necesitaban desesperadamente, en un ejemplo de libro de fracaso del mercado. Ese año, la OMS, UNICEF, académicos, farmacéuticas y diversas entidades financiadoras se reunieron en el Foro Económico Mundial de Davos y acordaron que debía existir un paraguas único bajo el cual pudieran confluir todas las partes interesadas en cambiar el mercado de las vacunas. GAVI ofrece ese espacio. Al agrupar la demanda de vacunas de los países en desarrollo y asociarla a una financiación fiable a largo plazo, GAVI contribuyó a la inmunización de 66 millones de niños solo en 2018, evitando 13 millones de muertes adicionales futuras⁴².

Intuición tecnológica

Los organismos gubernamentales también deberían reconocer la necesidad de cultivar su *intuición tecnológica*. La tecnología seguirá revolucionando las operaciones, reconfigurando las actividades y transformando las expectativas de los consumidores. También puede ayudar a reforzar la resiliencia de los organismos, como en el caso del teletrabajo.

Los *servicios digitales* fueron esenciales en las primeras fases de la crisis de la COVID-19. A medida que los Gobiernos continúan avanzando hacia la nueva normalidad, deben centrarse en aportar mejoras a largo plazo a estos servicios, prestando especial atención a las lagunas en materia de infraestructuras que se han puesto de manifiesto durante las fases de respuesta y recuperación.

Los *datos* demostraron ser tan vitales como los geles desinfectantes para las manos durante la

Los Gobiernos deben centrarse en aportar mejoras a largo plazo a estos servicios digitales, prestando especial atención a las lagunas en materia de infraestructuras que se han puesto de manifiesto durante las fases de respuesta y recuperación.

crisis. Los Gobiernos necesitan una infraestructura crítica para el almacenamiento, el procesamiento y la conectividad. Las interfaces de programación de aplicaciones (API) interoperables permiten que los sistemas de información se comuniquen y compartan datos, lo que contribuye a una recopilación de datos más sólida y a unos datos resultantes más fiables. Al recopilar datos de múltiples fuentes, los países pudieron tomar decisiones en la etapa de respuesta a la crisis.

A medida que el centro de acción se traslada al espacio digital, los Gobiernos también están invirtiendo en *prácticas de ciberseguridad*. La Agencia de Seguridad de Infraestructura y Seguridad Cibernética de Estados Unidos ha creado una ventanilla única que ofrece productos de ciberseguridad destinados a respaldar las políticas de teletrabajo⁴³. El Reino Unido está cultivando el talento con un centro de formación *online* que permite adquirir competencias de ciberseguridad vitales⁴⁴.

Límites flexibles

Por último, para reforzar la resiliencia, debería pensarse más allá de los límites del organismo e incluso del Gobierno, es decir, *ser flexible en cuanto a los límites de la organización*. La disrupción a menudo exige una respuesta coordinada a todos los niveles de un ecosistema, lo que solo es posible si se han sentado y mantenido las bases para las normas,

sistemas y procesos formales e informales necesarios antes de una crisis.

La pandemia ha llevado a numerosas organizaciones a reexaminar sus procesos, cadenas de suministro y redes de interlocutores. Por ejemplo, cuando la escasez de equipos de protección individual (EPI) y de respiradores se hizo inminente en Estados Unidos, la Ley de gestión de divisas (FEMA) puso en marcha un equipo de trabajo para la estabilización de la cadena de suministro que trabajó codo con codo con las empresas manufactureras de Estados Unidos, incluso con fabricantes ajenos al sector médico, para ampliar la producción de EPI⁴⁵. En la India, el «Empowered Group» (que representa a los ministerios de Aduanas, Alimentación, Consumo y Transporte) se alió con los actores públicos y privados de la cadena de suministro para identificar y abordar los cuellos de botella, lo que permitió a la Corporación Alimentaria de la India (FCI) trasladar 193.000 toneladas métricas de cereales en solo dos días para garantizar la disponibilidad de alimentos en todo el país⁴⁶.

La institucionalización de este enfoque sobre la evaluación y la mejora de la flexibilidad y la solidez de las redes de suministro y las asociaciones será importante para reforzar la resiliencia gubernamental a fin de que los organismos estén mejor preparados para afrontar el próximo cambio de envergadura.

RESILIENCIA: INTERROGANTES CLAVE

- *¿Sus conocimientos son suficientemente amplios para permitirle entender el impacto de las disrupciones en los consumidores? ¿Y en su plantilla?*
- *¿Cuál es el grado de solidez de su enfoque de la gestión de crisis? ¿Tiene una cultura de resiliencia?*
- *¿Cuenta con planes de contingencia y de comunicación para las distintas disrupciones potenciales?*
- *¿Se forma y se entrena en la previsión de acontecimientos disruptivos?*
- *¿En qué medida se han digitalizado los procesos clave?*
- *¿Cuál es el grado de desarrollo de su estrategia de datos y ciberseguridad?*

Una cartera de capacidades críticas

EN EL PRESENTE DOCUMENTO, hemos abordado una serie de capacidades — prevención, agilidad y resiliencia— por separado para facilitar su explicación, pero, por supuesto, estas están relacionadas entre sí y se gestionan mejor de forma integrada. Tal como hemos señalado anteriormente, el ejercicio teórico de Corea del Sur para afrontar un brote infeccioso contribuyó a que el país se preparara mejor para dar una respuesta ágil pocos meses después, cuando llegó la COVID-19. Como ilustra este ejemplo y tal como muestra el gráfico 1, la capacidad de anticiparse a los acontecimientos es esencial para una organización resiliente.

LA PREVISIÓN NUNCA puede ser perfecta, pero una mayor agilidad puede compensar una previsión imperfecta, de la misma manera que una mejor previsión mejora la agilidad al aumentar los plazos de puesta a disposición y aliviar la demanda sobre la organización. La resiliencia abarca las inversiones en tecnología, las personas y los sistemas necesarios para apoyar estas competencias clave. Los planes de contingencia en aras de la agilidad, así como las competencias, prácticas, datos e infraestructuras de TI que los respaldan, son el resultado de un enfoque centrado en la resiliencia. La acogida de la incertidumbre y el cambio por parte de una organización resiliente puede llevar a la institucionalización de la previsión como una actividad continuada.

SI BIEN ESTAS interacciones pueden parecer obvias, en la práctica a menudo se ven menoscabadas. La previsión puede limitarse a un ejercicio de estrategia cuatrienal, sin financiación real para la monitorización y el seguimiento. Se puede promover la agilidad en las inversiones en tecnologías de la información, pero la misma organización podría hacer funcionar algunas unidades críticas únicamente «con lo justo y necesario», sin el margen requerido para ofrecer una respuesta ágil. Es posible que se cultive la resiliencia ante catástrofes naturales, pero en las decisiones de inversión en infraestructuras de TI, los administradores podrían aspirar a ahorrar en personal en lugar de mejorar la resiliencia. Este enfoque fragmentario puede socavar cada una de las capacidades e imposibilitar la dinámica positiva fomentada por la interacción.

Se necesita un cambio cultural capaz de reconocer que el éxito de la misión requiere la capacidad de anticiparse, adaptarse y resistir a los acontecimientos disruptivos. Los dirigentes deben lograr que su organización adquiera estas capacidades y, al mismo tiempo, desarrollar sus propias competencias en materia de previsión, agilidad y resiliencia. La pandemia ha puesto de manifiesto el coste de actuar sin estar preparado para el cambio. Un Estado es un buque que *siempre* navega hacia aguas impredecibles y potencialmente peligrosas.

Notas

1. U.S. Coast Guard, "Strategic foresight in the Coast Guard," accessed July 3, 2020.
2. Office of the Director of National Intelligence, "National Intelligence Council," accessed July 3, 2020; Balsillie School of International Affairs, "Canadian Network for Defence and Security Analysis," accessed July 3, 2020.
3. European Commission, "Foresight and horizon scanning," April 3, 2020.
4. European Commission, "About the lab," accessed July 3, 2020.
5. Anda Ghiran, "Customs in the EU 2040: From vision to action," European Commission, February 27, 2020.
6. Gov.UK, "Horizon scanning programme: A new approach for policy-making," July 12, 2013.
7. Jessica Kent, "White House urges AI experts to develop tools for COVID-19 dataset," Health IT Analytics, March 17, 2020.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development, "Strategic foresight for better policies," October 2019.
9. Adam Rogers, "Singapore was ready for Covid-19—other countries, take note," *Wired*, March 12, 2020.
10. Ross Dawson, "Government foresight programs," accessed July 3, 2020; Singapore Prime Minister's Office, Public Service Division, "Conversations for the future," accessed July 3, 2020.
11. Ross Dawson, "Government foresight programs"; European Parliamentary Technology Assessment, "Finland – the committee for the future," September 25, 2017.
12. Centers for Disease Control and Prevention, "COVID-19 pandemic planning scenarios," May 20, 2020.
13. Sebastian Joon Bae, "How can wargaming improve government response to catastrophic events?," *TheRANDBlog*, May 29, 2020.
14. Mary Hui, "Taiwan hasn't needed lockdowns to fight the coronavirus, but it simulated one anyway," *Quartz*, April 20, 2020.
15. World Health Organization, "Coronavirus disease (COVID-19) training: Simulation exercise," accessed July 3, 2020.
16. OECD, "Strategic foresight for better policies."
17. Nichols Martin, "Military tests DARPA-made geopolitical event analysis tools," *ExecutiveGov*, March 23, 2020.
18. Hyonhee Shin, "South Korea's emergency exercise in December facilitated coronavirus testing, containment," *Reuters*, March 30, 2020.
19. United Nations Development Programme, "Simplification of administrative procedures in affected industries," April 22, 2020.
20. Akanki Sharma, "Transforming Indian healthcare via telemedicine," *Express Healthcare*, April 9, 2020.
21. Kirsten Korosec, "Nuro gets OK to test its driverless delivery vehicles on California public roads," *TechCrunch*, April 8, 2020.
22. Jenn Gustetic et al., *Policy prototyping for the future of work*, Digital HKS and IDEO CoLab, accessed July 3, 2020.
23. Mia Hunt, "NHS commissions 'big data' platform to tackle corona," *Global Government Forum*, April 2, 2020.

24. Mark Manantan, "Agile governance crushing COVID-19: Taiwan and South Korea," *Diplomat*, May 22, 2020.
25. Jorrit De Jong and Fernando Monge, "You have one hundred days: Accelerating government performance in the UAE," Bloomberg Harvard city leadership initiative, accessed July 3, 2020; Government Accelerators, UAE government initiative, "The 100-day challenge," accessed July 3, 2020; Government Accelerators, "What we've done," accessed July 3, 2020.
26. William D. Eggers, Mike Turley, and Pankaj Kishnani, *The future of regulation: Principles for regulating emerging technologies*, Deloitte Insights, June 19, 2018; Michelle Perry, "Taking the next step in sandbox evolution," *Raconteur*, September 29, 2019.
27. Samuel Haig, "FCA launches digital sandbox for tackling COVID-19 solutions," *CoinTelegraph*, May 5, 2020.
28. Yuen Wai Hung, Marina Cortes, and Mara Hansen Staples, "Creative public-private collaborations in Taiwan and South Korea bolster the fight against coronavirus," *Stanford Social Innovation Review*, April 17, 2020.
29. Vantage Point, "VA rideshare program adapts to help during COVID-19," May 14, 2020.
30. WHO, "Data sharing for novel coronavirus (COVID-19)," accessed July 3, 2020.
31. Brittany Chang, "France has converted its high-speed TGV trains into ambulances to transport critically ill coronavirus patients across the country," *Business Insider*, April 1, 2020.
32. Hema Ramaprasad, "India has closed its railways for the first time in 167 years. Now trains are being turned into hospitals," *CNN*, April 6, 2020.
33. Governor Andrew M. Cuomo, "Amid ongoing COVID-19 pandemic, Governor Cuomo announces 40,000 health professionals have signed up to volunteer as part of the state's surge healthcare force," March 25, 2020.
34. Nick Skytland, "A marketplace for talent," *NASA Blogs*, October 17, 2019; OECD, "Case study: Free agents and GC Talent Cloud—Canada," 2018.
35. See for instance, Amir Rahnema et al., "The adaptable organization," Deloitte, 2018.
36. Frank Konkel, "GSA develops human-centered design buying guide for agencies," *Nextgov*, April 28, 2020.
37. Max Meyers et al., *Employees as customers: Reimagining the employee experience in government*, Deloitte University Press, May 31, 2016.
38. Federal Emergency Management Agency, "Florida Migration Projects prove successful," March 14, 2018.
39. Bob Henson, "South Florida's hurricane building code is strong—and North Florida's could be stronger," *Weather Underground*, October 17, 2018.
40. Florida Building Code, "My safe Florida home," accessed July 3, 2020.
41. Kate Stein, "Hurricane simulation is a 'serious game' to help neighborhoods in Miami-Dade, Broward prepare," *WLRN*, July 1, 2018.
42. Global Alliance for Vaccines and Immunizations, "Facts and figures," accessed July 3, 2020.
43. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency, "CISA launches telework product line providing best practices and cybersecurity tips," May 1, 2020.
44. James Coker, "UK government launches online cyber-school," *Infosecurity*, May 1, 2020.
45. FEMA, "COVID-19 pandemic: Supply chain expansion line of effort," May 18, 2020.
46. Parameswaran Iyer, "With strong partnerships across the country, there has been steady improvement in supply chains of essential goods," *Indian Express*, May 7, 2020.

Agradecimientos

Los autores quieren mostrar su agradecimiento a **Shruthi K., Glynis Rodrigues, Pankaj Kishnani,** y **John O'Leary** de Deloitte Center for Government Insights.

Contacto



Josep Palet | Socio responsable de Sector Público España

jpalet@deloitte.es

tel. +34 629893591

Acerca de Deloitte Center for Government Insights

Deloitte Center for Government Insights difunde contenido inspirador sobre innovación en el contexto gubernamental, haciendo hincapié en las claves de la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de gestión. Elaboramos informes vanguardistas para orientar a los poderes públicos sin perdernos en la jerga ni en minucias, presentando la información clave en un formato fácil de entender. A través de nuestros análisis, foros y talleres de inmersión, nuestro objetivo es brindar a los poderes públicos, los profesionales del ámbito de la política y los medios de comunicación información novedosa que permita entender las posibilidades de transformación en los gobiernos.

La práctica de Gobierno y Servicios Públicos de Deloitte, con nuestros profesionales, nuestras ideas y nuestras tecnologías y resultados, se ha diseñado para crear impacto. Deloitte Consulting LLP goza de reconocimiento como líder sectorial y ha sido clasificado como número 1 mundial por International Data Corporation (IDC), Gartner y ALM Intelligence. También se considera líder entre las firmas de integración de sistemas que prestan servicios al Gobierno Federal de Estados Unidos por IDC y en el ámbito de la consultoría mundial sobre la nube por ALM Intelligence. La práctica de Gobierno y Servicios Públicos de Deloitte presta servicios a las quince agencias pertenecientes al gabinete de EE. UU., la mayor parte de organismos civiles, todas las delegaciones y organismos del Departamento de Defensa y numerosas administraciones a nivel local y de los estados. El equipo de Deloitte ofrece una experiencia y unas capacidades líderes en el sector en el ámbito de la estrategia y la analítica, las operaciones, la tecnología y la consultoría sobre la nube, así como sobre la transformación de la experiencia del consumidor, y acumula amplia experiencia en el sector público.

Deloitte.

Insights

Suscríbase para recibir las novedades de Deloitte Insights en la web www.deloitte.com/insights.

 síganos en @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Redacción: Karen Edelman, Aparna Prusty y Nairita Gangopadhyay

Trabajo creativo: Sylvia Chang and Jaime Austin

Promoción: Alexandra Kawecki

Diseño de portada: Alex Nabaum

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos, informes y boletines periódicos originales con información dirigida a empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia acumulada en nuestra organización de servicios profesionales, así como las aportaciones de coautores del sector académico y empresarial, para contribuir al debate sobre una amplia gama de temas de interés para directivos de empresas y dirigentes gubernamentales.

Deloitte Insights es una publicación de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o las respectivas empresas asociadas pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, empresarial, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesionales. Esta publicación no podrá sustituir dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni sus firmas miembros o sus respectivas empresas asociadas, serán responsables de ninguna pérdida, independientemente de su naturaleza, en que incurra cualquier persona por basarse en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte hace referencia a las firmas miembro de DTTL, a sus entidades vinculadas que operan utilizando el nombre «Deloitte» en Estados Unidos, y a sus respectivas empresas asociadas, ya sea a una o a varias de ellas. Determinados servicios podrían no estar disponibles para clientes de auditoría en virtud de la normativa de auditoría de sociedades. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about