

FASE DOS:

Proyecto de **innovación** en el
Notariado Colombiano

ITERACIÓN CON LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES

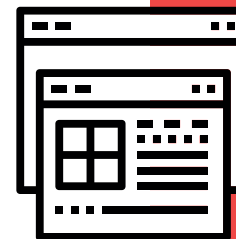
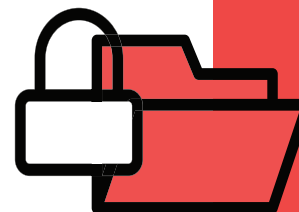
Guía de Liderazgo para la Innovación
y la Transformación Digital de las Notarías

Acuerdo Especial para la formulación del plan de acción – normativo y técnico - de innovación de los servicios del Notariado Colombiano a través de las TIC y la Ciencia de los Datos



Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE DERECHO
Observatorio de Sociedad, Gobierno
y Tecnologías de Información
15 Años



FASE DOS:

Proyecto de **Innovación** en el **Notariado Colombiano**

ITERACIÓN CON LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES

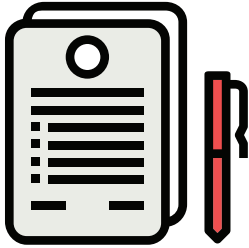
Guía de Liderazgo para la Innovación y la Transformación Digital de las Notarías

Acuerdo Especial para la formulación del plan de acción –normativo y técnico– de innovación de los servicios del Notariado Colombiano a través de las tic y la Ciencia de los Datos

Bogotá D.C, noviembre de 2019

Contenido

Objetivo de la Guía	4	Parte Dos: La transformación digital en las notarías	29
Estructura de la Guía	4	Introducción	29
Parte Uno: La importancia de la innovación en las notarías	5	Primera práctica : Definir el porqué de la transformación digital	31
Introducción	5	Segunda práctica : Transparencia en el proceso	32
Los ocho pasos para avanzar en procesos de innovación de sus procesos y servicios :	6	Tercera práctica : No enfatizar en la tecnología	32
Paso Uno : Lograr la sostenibilidad de los proyectos de innovación	7	Cuarta práctica : Involucrar a todos los actores	33
Paso Dos: Vincular y apoyar a los líderes	11	Quinta práctica : Buscar victorias tempranas	35
Paso Tres: Comenzar en pequeño, pensar en grande y no detenerse	13	Sexta práctica : Focalizarse	39
Paso Cuatro : Comunicar de manera efectiva los avances de los proyectos a los actores	13	Séptima práctica : la hoja de ruta de la transformación digital	42
Paso Cinco: Encontrar aliados dentro del gobierno y socios comprometidos fuera de gobierno	15	Paso 1: El liderazgo del Notario	43
Paso Seis: Hacer proyectos piloto	17	Paso 2: Establecer objetivos ambiciosos	45
Paso Siete: Compartir lecciones aprendidas a través de redes formales e informales	20	Paso 3: Asignar fondos suficientes	45
Paso Ocho: Gestionar el riesgo en los procesos de innovación	21	Paso 4: Comenzar con proyectos de bajo riesgo y alto impacto	46
		Paso 5: El Equipo	47
		Paso 6: Introducir nuevos flujos de trabajo	47
		Paso 7: Crear una Cultura Digital	51
		Paso 8: El efecto bola de nieve	51
		Paso 9: Desarrolle sus capacidades	52
		Paso 10: Adoptar una metodología ágil	52
		Octava práctica	54
		Referencias	58
		Glosario	59



Objetivo de la guía

El objetivo de esta guía es integrar las mejores prácticas para convertir a las notarías en organizaciones orientadas a la innovación y la transformación digital.

Estructura de la guía

Esta guía está estructurada en dos partes: en la primera se definen las buenas prácticas para adelantar procesos de innovación en las notarías, y en la segunda, las mejores prácticas aplicables a los proyectos de transformación digital en el ámbito notarial.

Parte Uno: La Importancia De La Innovación En Las Notarías

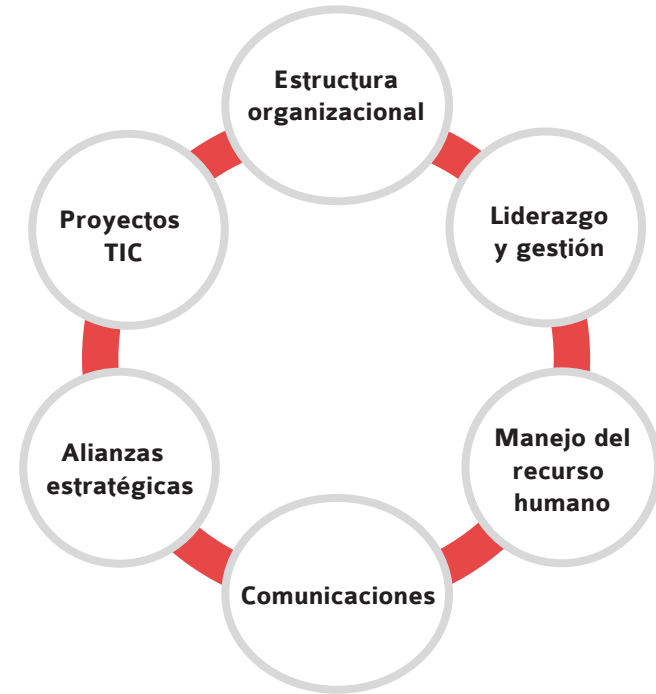
Introducción

El concepto de innovación ha estado asociado a la mejora y transformación creativa de los productos, los servicios, los procesos, la tecnología, los canales de distribución, los modelos de negocio, las estructuras organizacionales y la gestión del recurso humano en las empresas.

En la Administración pública y en el ámbito de la función notarial, la innovación se entiende como un proceso de solución de problemas y mejora de la operación y los servicios del gobierno, a través del desarrollo de ideas novedosas y creativas que produzcan valor económico y social en la organización notarial.

En este escenario, la innovación en la actividad notarial supone entonces la introducción de cambios sustanciales en las estructuras organizativas, las prácticas de liderazgo y gestión, el manejo del personal, las comunicaciones, el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas y el desarrollo de proyectos para mejorar la operación y servicios de las notarías y que integren las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – tic.

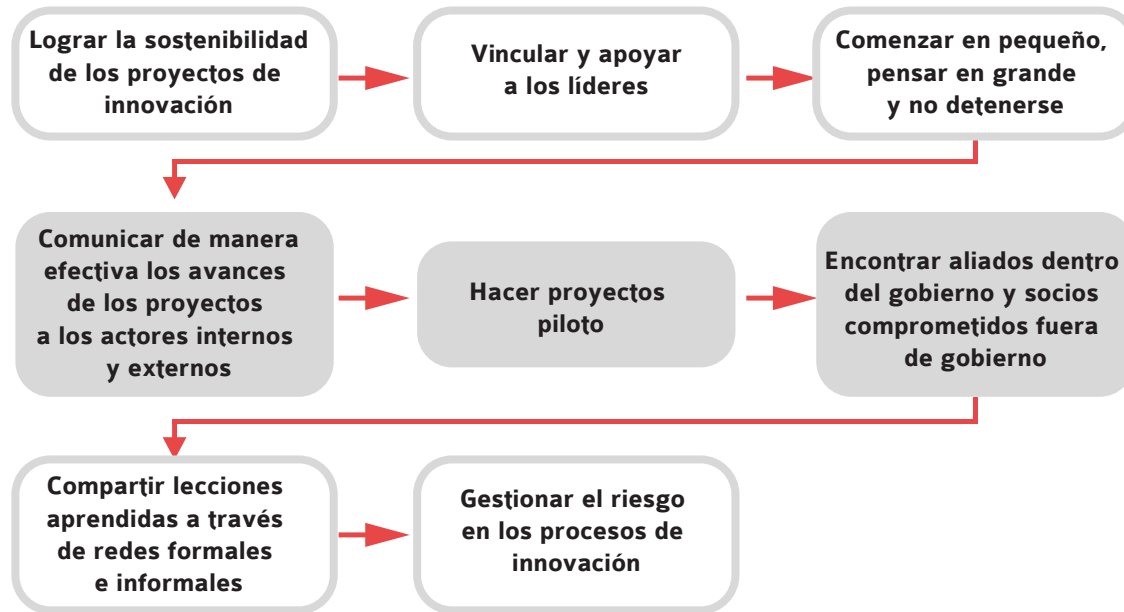
Imagen 1. Ámbitos de Innovación en la actividad notarial



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, como se muestra en la imagen, se presentan los ocho pasos que deberá tener en cuenta una notaría para avanzar en procesos de innovación de sus procesos y servicios:

Imagen 2. Pasos para avanzar en la innovación en la actividad notarial



Fuente: Elaboración Propia.

Paso 1: Lograr la sostenibilidad de los proyectos de innovación



¡BUENAS PRACTICAS!

Para adelantar procesos de innovación en todas las organizaciones se requiere institucionalidad, flexibilidad, capacidad de adaptación, gestión del cambio y recursos económicos y humanos que soporten las iniciativas de innovación.

.....

En el caso de las notarías, si quieren hacer el tránsito a organizaciones de innovación, se necesitan suficientes recursos económicos que soporten los planes estratégicos de formación del talento humano y las iniciativas que promuevan la innovación en la operación y los servicios.

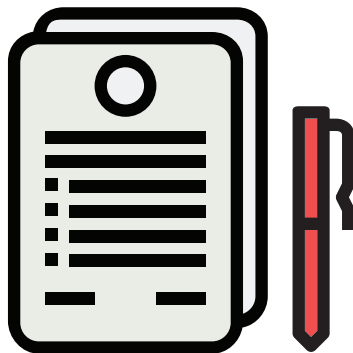
Los recursos que destine la organización notarial para la innovación deben estar alineados con una visión a largo plazo, para que las apuestas en innovación sean sostenibles y perduren en el tiempo.

Para lograr la sostenibilidad de los proyectos de innovación, la notaría debe contar con un funcionario responsable de liderar estos y que será el encargado de crear las bases de una cultura de la innovación en la entidad, con programas de promoción y estímulo a los empleados más creativos y con la vinculación de voluntarios y pasantes.

Una manera de lograr la sostenibilidad de las iniciativas de innovación es priorizar de acuerdo con los recursos. Se priorizarán los proyectos que requieran menos recursos y tiempo para tener un impacto positivo en la organización.

Cuando se identifiquen, prioricen y optimicen de manera efectiva los recursos, los retornos inmediatos pueden reinvertirse para alcanzar otros objetivos cruciales en la hoja de ruta de innovación de la notaría.

Otra manera de lograr la sostenibilidad de los proyectos de innovación en las notarías es desarrollar una estructura enfocada a este tipo de procesos. A modo de ejemplo, en el caso de la organización notarial en España se ha hecho a través de las siguientes acciones:



- Creando organizaciones de carácter técnico, independientes y autónomas, como Ancert¹, para desarrollar actividades específicas que le permitan al notariado su modernización, el fortalecimiento y posicionamiento de su actividad y el desarrollo de nuevos modelos de gestión innovadores.
- Diseñando e implementando proyectos y servicios de valor agregado para las organizaciones notariales.
- Definiendo y gestionando procesos de innovación.

Ancert diseña e implementa servicios de valor agregado para todos los notarios españoles y a sus diferentes instancias organizacionales. Dichos servicios se pueden catalogar en tres diferentes componentes, tal como aparece en la siguiente imagen:

¹ <https://www.ancert.com>

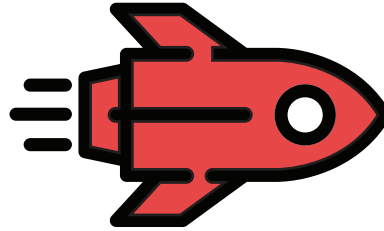


Imagen 3. Tipos de servicios que ofrece ancert

1

Autoridad de Certificación

Emite certificados electrónicos a personas naturales, personas jurídicas, organizaciones de derecho privado y organizaciones de derecho público.

2

Infraestructura

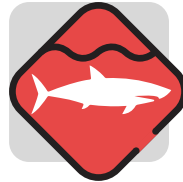
- Firma electrónica
- Red Privada Notarial (Conexión entre Notarías)
- Servidor de la Notaría (Un servidor en cada Notaría conectado a un sistema centralizado)
- Plataforma tecnológica homogénea y aplicaciones

3

Servicios al Usuario

- Trámites digitales
- Explotación de la información

Fuente: Elaboración Propia.



¡CUIDADO!

El hecho de que existan buenas prácticas a nivel internacional sobre innovación en la actividad notarial no significa que se puedan copiar y aplicar de manera directa para el caso del notariado colombiano. Se recomienda analizar la realidad institucional, jurídica, financiera y técnica de cada notaría, y definir un modelo propio y de contexto de aplicación de las prácticas integradas en esta guía.

.....



Paso 2: Vincular y apoyar a los líderes

Los factores que determinan si una organización del gobierno es innovadora están determinados por sus capacidades institucionales. Desde el punto de las notarías, se deben desarrollar cuatro ámbitos específicos de capacidades: el liderazgo, la cultura, las personas, las estructuras y los procesos, como se muestra en la imagen:

Imagen 4. Capacidades de innovación en las Notarías



Fuente: Elaboración Propia.

En todos los casos, el liderazgo competente y flexible dentro de organización y un fuerte apoyo desde el nivel directivo son cruciales para el éxito de las iniciativas. Sin el apoyo total del notario y los funcionarios de la notaría a los proyectos de innovación, es difícil sostener los cambios en la operación y servicios a los usuarios.

Esto significa que los actores y funcionarios que trabajan en los proyectos de innovación de la notaría tienen un acceso significativo y sin obstáculos al notario y otros funcionarios clave. Este contacto permanente, eficaz y deliberativo es esencial para que la innovación llegue a todos los niveles de la organización.

Además, si se muestra un fuerte compromiso con los líderes de la innovación por parte de los directivos de la notaría, el proceso tendrá credibilidad frente a los actores internos y externos de la organización.

También resulta relevante integrar a los líderes de la innovación en las reuniones de dirección y estratégicas de la notaría y que estos cuenten con personas de respaldo que se estén formando

y que aseguren que los proyectos innovadores puedan sobrevivir a los cambios que sucedan en la organización.

El liderazgo de la innovación debe permitir que los proyectos se institucionalicen y que las áreas existentes y los aliados externos de la notaría protesten en voz alta si se desmonta o se retira el apoyo a las iniciativas transformadoras.

También es importante que los líderes tengan el conocimiento y la comprensión de cómo funciona el gobierno y en particular los servicios notariales. Esto ayuda a aliviar los temores de los funcionarios de la notaría que pueden percibir los proyectos de innovación como amenazas a su continuidad y estabilidad, o como una invitación para despidos en nombre de la eficiencia o la tecnología. Esta práctica puede hacer más fácil la posibilidad de generar confianza en la organización y desarrollar asociaciones estratégicas.

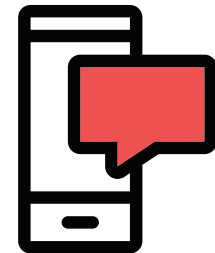
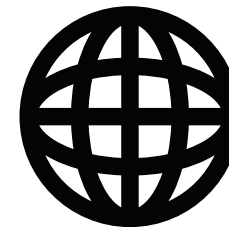
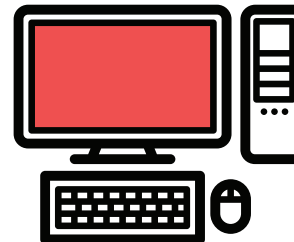
Un liderazgo orientado a la innovación también requiere flexibilidad, disposición a probar cosas nuevas, capacidad de trabajar a través de alianzas ampliadas, y un compromiso con la gestión informada de los riesgos. Competencias como el pensamiento sistémico, la curiosidad, la creatividad, la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la inteligencia emocional y otras competencias blandas pueden ayudar a construir un liderazgo innovador en las notarías. A largo plazo, el liderazgo se concreta en una organización que

se eleva por encima de los individuos y demuestra la flexibilidad de aprender y adoptar diferentes enfoques para resolver los problemas y generar nuevas soluciones.



¡CUIDADO!

El liderazgo de los procesos de innovación no depende exclusivamente de los notarios. Es necesario desarrollar habilidades de innovación en todos los empleados de la notaría o, de lo contrario, no se va a lograr crear una cultura de innovación que cambie la manera como se gestiona la actividad notarial.



Paso 3: Comenzar en pequeño, pensar en grande y no detenerse

Las iniciativas de innovación de la notaría pueden empezar con la implementación de herramientas tecnológicas a pequeña escala, para atender necesidades puntuales de la notaría, tales como la gestión centralizada de los servicios de impresión y escaneo o el desarrollo de servicios de oficina sin papel en el área de correspondencia. Otras iniciativas tempranas también se pueden centrar en identificar e implementar mejoras en la eficiencia en la operación, mediante el uso de la firma electrónica o la aplicación de la ciencia de los datos para personalizar los servicios de la notaría. Esta práctica se concreta en la máxima del mundo de la innovación: Comenzar en pequeño, pensar en grande y no detenerse.

Las iniciativas iniciales de innovación de la notaría deben ser específicas y significativas para alcanzar una meta general que promueva la innovación en la función notarial, reflejar las apuestas y prioridades precisas de mejora de la operación o los servicios y evidenciar los recursos humanos y económicos disponibles para su diseño e implementación.

En consecuencia, las iniciativas deben integrar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos. Un objetivo fundamental debe ser mejorar los servicios de la notaría y crear valor público al usuario. Es importante definir los objetivos primarios de cada iniciativa de acuerdo con los

recursos disponibles y la recompensa y resultados percibidos para cada objetivo.

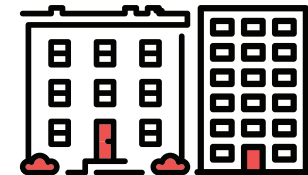
Las iniciativas pueden integrar objetivos secundarios, pero el enfoque de cada proyecto de innovación debe orientarse al logro de los objetivos primarios específicos.

Paso 4: Comunicar de manera efectiva los avances de los proyectos a los actores internos y externos

La comunicación efectiva en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos de innovación ayuda a construir confianza, genera transparencia en los procesos, facilita las alianzas y ayuda a replantear las prioridades.

La comunicación también debe ser accesible y no crear barreras innecesarias entre los actores. El uso excesivo de lenguaje legal puede generar demoras en los proyectos de innovación en las notarías.

La comunicación debe ir acompañada de una explicación sobre el valor público de las iniciativas de innovación que desarrolla la notaría. El concepto de valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía.



La comunicación también debe estar dirigida a la audiencia correcta, especialmente los socios de los proyectos, los funcionarios y los usuarios de la notaría.

En los procesos de comunicación, es importante concentrarse en el mensaje y no en las formalidades o el lanzamiento ostentoso de los proyectos, y darles el crédito a todas las personas que participan en las iniciativas. Para ello se requiere una comunicación efectiva, permanente y oportuna. La comunicación de los avances y retrocesos de los proyectos a los socios y otras partes interesadas en todo el proceso de innovación facilita la posibilidad de expresar objeciones, proponer ajustes y comprometer recursos a lo largo del proceso.

Esperar hasta que se haya completado un proyecto o proceso para dar a conocer los resultados podría crear problemas e imprevistos. Los usuarios y socios informados pueden revelar que el enfoque adoptado ya no es tan útil o que surgió una nueva necesidad u obstáculos políticos o administrativos que pueden afectar la viabilidad de la iniciativa.

Los notarios deben tener en cuenta la importancia de involucrar al usuario en el proceso de innovación, porque este puede detectar los problemas en los servicios y proponer mejoras; incluso en casos recurrentes el usuario ya ha pensado en una posible solución. Esto posibilita que el ciudadano sienta que sus

ideas son relevantes, tenidas en cuenta y desde el principio comprender el valor del cambio generado por la innovación.



Los siguientes son algunos riesgos que deberán tener en cuenta las notarías cuando involucren al usuario en los procesos de innovación:

.....

- Riesgo en interacción: permite identificar a los usuarios que utilizarán el servicio y el contexto de provisión del mismo, para entender sus necesidades y preocupaciones.
- Riesgo en alineación: permite alinear la visión estratégica de la notaría con las necesidades de los usuarios.
- Riesgo en coherencia: permite asegurar que el usuario comprenda que su contacto con la notaría tiene sentido y le aporta valor.
- Riesgo de adaptación: impide que el usuario se abstenga de utilizar un nuevo servicio, por no comprender sus

funcionalidades y valor.

- Riesgo de confianza: impide que los stakeholders pierdan la confianza en el proyecto de innovación si no se involucran desde el principio.
- Riesgo de no hacer tangible la innovación: permite llevar las ideas a proyectos tangibles que permitan que los usuarios tengan una experiencia con ellos antes de su implementación definitiva.
- Riesgo de evitar el desperdicio: permite aprovechar los recursos disponibles, materiales y no materiales, de una manera pragmática, para poder incluirlos en el nuevo diseño del servicio.
- Riesgo de rentabilidad: permite el diseño e implementación realista de los servicios a través de indicadores que posibilitan el conocimiento del impacto de su diseño,



iteración e implementación.

Paso 5: Encontrar aliados dentro del gobierno y socios comprometidos fuera de gobierno

Teniendo en cuenta los limitados recursos que tienen las entidades públicas para llevar a cabo proyectos de innovación y la necesidad de demostrar el valor desde el primer momento, los líderes de la innovación en las notarías deberán tener como objetivo y prioridad inicial formar alianzas con actores clave, como pueden ser la Superintendencia de Notariado y Registro, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, los gobiernos locales y los actores privados que tengan relaciones o vínculos con la actividad notarial.

Hacer alianzas resulta fundamental, porque es imposible cambiar una organización de la Administración pública, como las notarías de la noche a la mañana. Inicialmente, el proceso de innovación debe empezar poco a poco e iterar hacia niveles más complejos de la operación y los servicios.

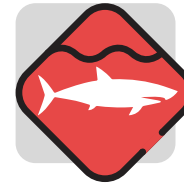
Los aliados de los proyectos de innovación pueden aportar recursos económicos y técnicos o experiencia y conocimiento de otros proyectos con una perspectiva diferente y relevante que convierta a los escépticos en aliados de las iniciativas de innovación del notariado. Esto es importante para la identificación de aliados externos, que a menudo son más fáciles de reclutar en

la Administración pública.

Las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y las universidades a menudo tienen intereses particulares en las relaciones que persiguen, o no son capaces de comprometer los recursos requeridos para adelantar proyectos de innovación.

Por este motivo, se deben tomar oportunamente las precauciones para asegurarse de que estas alianzas sean estratégicas para las partes con expectativas, ganancias y resultados precisos, y realizar la evaluación periódica de los resultados que se espera alcanzar por todas las partes.

Es importante que las entidades públicas relacionadas con las iniciativas de innovación de las notarías sean informadas sobre el desarrollo de los proyectos y se les permita participar en su formulación, ejecución y seguimiento. Si no es así, se pueden generar resistencias y obstáculos para el desarrollo de las iniciativas.



¡RIESGO!

En los proyectos de innovación se debe gestionar el riesgo operativo asociado con la dispersión de los aliados y los intereses que cada uno maneja. Por ello es importante que se haga un análisis previo de actores para determinar la manera en que afectan (positiva o negativamente) a la organización notarial.

.....



¡CUIDADO!

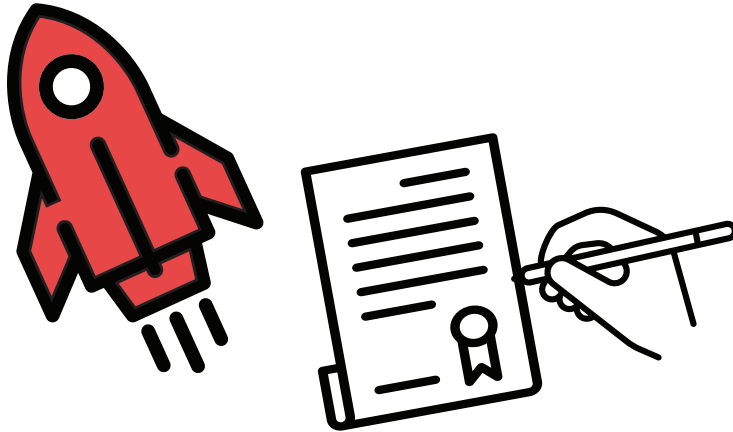
El manejo de los diversos actores y aliados de los proyectos de innovación supone conocer sus intereses, al igual que los planes y proyectos que desarrollan. Igualmente, requiere que la organización notarial defina cuáles son sus posiciones frente a cada actor y gestionar el relacionamiento con el gobierno y demás actores a través de un único canal.

.....

Paso 6: Hacer proyectos piloto

La adopción de un protocolo escrito para realizar los pilotos de los proyectos de innovación de la notaría puede ayudar a abordar y superar desafíos, como el enfoque, el alcance y los recursos de cada iniciativa, y para identificar aspectos y actividades relevantes para los aliados interesados en participar en el proyecto.

Hacer pruebas piloto también genera ahorros de tiempo, dinero y personal, ya que evita destinar recursos y esfuerzos a proyectos que no tienen objetivos, procedimientos, procesos e indicadores definidos.



¡BUENA PRÁCTICA!

La tecnología blockchain se puede utilizar para el registro de propiedades o autenticación de documentos, y proporciona a las notarías ahorro de tiempo y dinero, porque permite: i) que todos los participantes tengan acceso al libro compartido (base de datos); ii) proteger la información contra la manipulación, el fraude y el cibercrimen iii); contar con privacidad mejorada mediante el uso de identificaciones y permisos, y iv) mejorar la capacidad para supervisar y auditar las transacciones. Las siguientes son las mejores prácticas para implementar en el ámbito notarial un proyecto piloto de una plataforma tecnológica basada en tecnología blockchain:

- Definir previamente cómo blockchain puede ayudar a mejorar los servicios notariales.
- Elegir un proceso o servicio notarial en el que la tecnología de blockchain sea apropiada para implementar un piloto.

- Determinar un objetivo claro y preciso para el primer proyecto piloto utilizando blockchain.
- Contar con un socio del sector de tecnología que apoye la implementación del primer proyecto piloto.
- Validar previamente que la plataforma cumpla con las regulaciones en materia de seguridad y privacidad.
- Determinar si el proyecto piloto de blockchain requiere desarrollar e implementar contratos inteligentes.
- Documentar los aprendizajes de la prueba para realizar mejoras y avanzar a una implementación más ambiciosa.

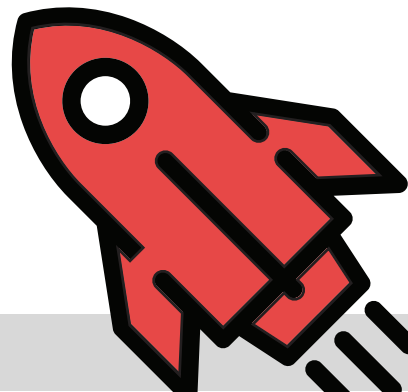
El personal vinculado a los pilotos debe identificar, desarrollar y documentar los procesos para establecer criterios claros para la selección de los proyectos de innovación y definir así los recursos, actores, actividades prioritarias y otros aspectos clave de las iniciativas.

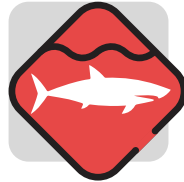
Los proyectos iniciales pueden ser a pequeña escala y, si se logran victorias tempranas, ayudan a demostrar el valor de las apuestas de innovación de la notaría y establecer las bases de credibilidad y confianza para avanzar a otra escala. El aumento de la escala de los proyectos progresivamente puede ayudar a crear procesos de innovación cada vez más ambiciosos.

Los proyectos de pequeña escala deben atender los objetivos misionales que hayan sido definidos por la alta dirección de la notaría.

Asimismo, las pruebas piloto han de proporcionar la oportunidad de vincular a los procesos de innovación a la comunidad, las empresas, el personal de la notaría y otros actores relevantes. Si no se consulta a los actores o stakeholders durante el proceso de innovación, es posible que los proyectos seleccionados sean de poca utilidad o no generen el valor o los resultados esperados. La consulta con los actores permite mayor flexibilidad en el diseño y pilotaje de los proyectos y generar métricas para el éxito de los mismos.

Las pruebas piloto también indican que los procesos iterativos o de repetición son más útiles, lo que permite múltiples oportunidades de tirar del enchufe o replantear un proyecto antes de que se gasten enormes recursos y se desplieguen grandes esfuerzos.





¡RIESGO!

En la planeación de una prueba piloto se debe tener en cuenta el riesgo operativo asociado con la falta de definición previa del alcance, los objetivos y los indicadores de la prueba. El riesgo financiero es que se inviertan recursos económicos en la prueba y no se logre continuar con las siguientes etapas del proyecto, es decir, el escalamiento de las innovaciones piloteadas. El riesgo legal es que desconozca el marco regulatorio de la innovación o que no se cumpla durante el piloto.

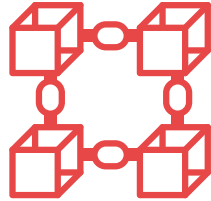
.....



¡CUIDADO!

Las notarías deben evitar el desarrollo de pilotos que no conduzcan a resultados concretos y que no le creen valor al usuario. Igualmente, deben evitar la proliferación de demasiados pilotos. Lo anterior puede desgastar a las personas y minar la confianza de los notarios frente a los usuarios.

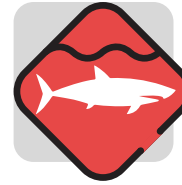
.....



Paso 7: Compartir lecciones aprendidas a través de redes formales e informales

En la medida en que los proyectos de innovación de las notarías sean documentados, y aprendida las buenas prácticas y lecciones, es importante compartirlas en redes formales existentes o crear redes informales para obtener información sobre los nuevos enfoques, de innovación, discutir los desafíos de las iniciativas y compartir con otros los aprendizajes de los proyectos.

En la medida en que la innovación se convierta en una práctica habitual en las notarías, las redes de colaboración e intercambio de información deben crecer e institucionalizarse. Es muy posible que las notarías adelanten proyectos similares que pueden ser diseñados, planeados y adelantados en conjunto aprendiendo simultáneamente para evitar que se comentan los mismos errores y se gasten recursos de manera ineficaz.



¡RIESGO!

El riesgo operativo de compartir las lecciones aprendidas de los proyectos de innovación es que no se definan mensajes concretos o se manejen mensajes demasiado etéreos o generales. Igualmente, que no existan canales formales para compartir las prácticas o que estos no estén bien gestionados.

.....



¡CUIDADO!

En la era digital, si los canales de servicios no son bien usados y administrados, se corre el riesgo de generar reacciones adversas que pueden afectar la credibilidad de los proyectos de innovación notarial.

.....

Paso 8: Gestionar el riesgo en los procesos de innovación

En la medida en que un producto o servicio digital se diseña, desarrolla y posiciona en el Estado utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, aumentan los riesgos operativos, financieros y legales. Por esta razón, es clave que las notarías integren la gestión del riesgo en la planeación de las actividades de innovación, con el objetivo de transitar de manera progresiva y ordenada hacia la notaría digital.

La gestión del riesgo es una garantía de resultado cuando se está iniciando un proceso de innovación en una organización, porque permite evaluar de manera oportuna si la solución propuesta es viable desde el punto de vista operativo, financiero y legal, y sincronizar el proyecto con el presente y el futuro.

La gestión del riesgo es una práctica que diferencia a los proyectos de tecnología exitosos de aquellos que improvisan y no tienen rigor en el proceso de innovar en los procesos, procedimientos y servicios.

Los riesgos son todos los aspectos, situaciones o eventos inciertos y futuros que podrían impactar tanto negativa como positivamente en el desarrollo de un proyecto de innovación. La gestión del riesgo es relevante, porque hará más confiables,

eficientes, rentables y competitivas a las notarías, ya que se anticiparán a las situaciones operativas, financieras y legales que puedan afectar sus actividades y servicios. En el caso de un proyecto de innovación en el notariado, la gestión del riesgo les permitirá al notario y su equipo prepararse para entornos de mercado y regulatorios complejos y cambiantes por la globalización, el cambio climático y el cambio tecnológico y, al mismo tiempo, identificar nuevas oportunidades.



Los riesgos asesinos de la innovación son de tres tipos: riesgo operativo, riesgo financiero y riesgo legal. El riesgo operativo es el evento incierto que se deriva de no hacer una actividad clave para el desarrollo del proyecto de innovación. El riesgo financiero es el evento incierto que se deriva de no tener recursos económicos para adelantar el proyecto. El riesgo legal es el evento incierto que se deriva de no cumplir una norma legal o contractual relevante para el desarrollo del proyecto.



El notario debe tener en cuenta que los riesgos legales generalmente son una consecuencia de no gestionar los riesgos operativos y financieros del proyecto. Estos riesgos surgen por no cumplir la ley y los contratos vinculados con el proyecto y se concretan en pérdidas económicas derivadas de demandas, multas y sanciones. Los riesgos legales matan las apuestas de innovación y por eso el notario y su equipo deben asegurarse de identificarlos y gestionarlos oportuna y eficazmente.

La mejor manera de gestionar los riesgos legales es realizar oportunamente la planeación y ejecución de todas las actividades del proyecto y leer oportunamente las normas y los contratos que se aplican al servicio innovador que será automatizado, y monitorear su cumplimiento.



¡BUENA PRÁCTICA!

Cuando se implementen tecnologías digitales para automatizar los procesos de las notarias, como blockchain y la inteligencia artificial, se deben definir protocolos o códigos que integren los conceptos, buenas prácticas y riesgos asociados con estas tecnologías, en la medida en que no están reguladas en el país.

.....

El notario y su equipo deben tener una actitud neutral a la hora de enfrentar los riesgos, evitando asumirlos a la ligera durante el desarrollo de las actividades del proyecto de innovación. Esta neutralidad al riesgo se logra analizando con datos e información las situaciones que afecten al proyecto, con el objetivo de buscar la mejor solución y adoptar decisiones informadas a partir de los riesgos.

El notario y el equipo del proyecto deben integrar desde la fase de ideación y en la etapa temprana de la iniciativa la gestión de los riesgos, cumpliendo las siguientes 4 reglas establecidas en la Norma Técnica Colombiana ntc iso 31.000 (2011) sobre gestión de riesgos:

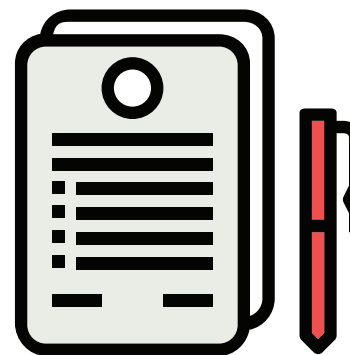
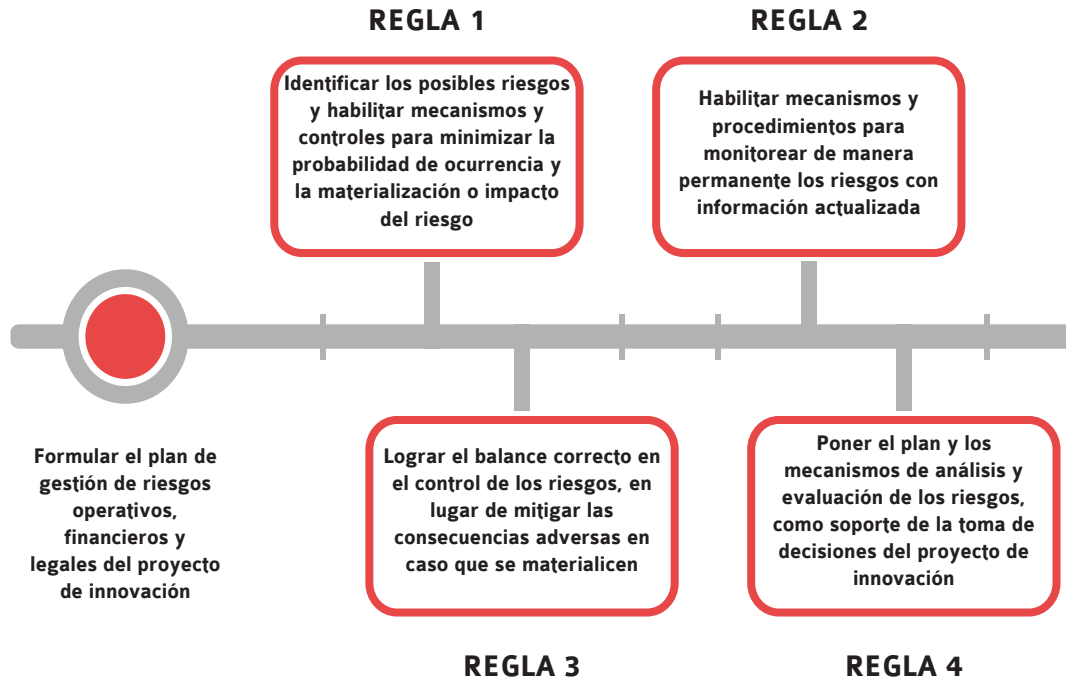
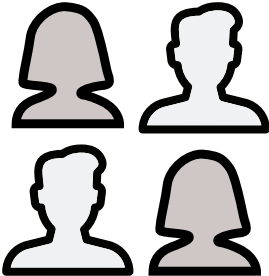


Imagen 5. Reglas para integrar la gestión del riesgo en los proyectos de innovación en el notariado



Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Técnica Colombiana ntc iso 31.000 (2011).



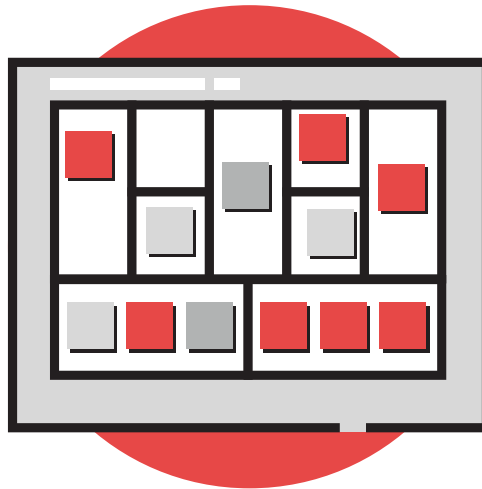
Ahora, el notario y el equipo del proyecto deben revisar las siguientes prácticas para cumplir las 4 reglas mencionadas y comenzar a integrar progresivamente la gestión del riesgo en los procesos de planeación estratégica del proyecto de innovación en el notariado, independientemente de si la iniciativa está en fase de ideación o si no cuenta con el modelo de negocio completamente documentado:

- Todos los miembros del equipo deben involucrarse en ambos procesos y generar entusiasmo por la oportunidad de mejorar la planeación estratégica.
- Lograr el apoyo del notario y las instancias sectoriales o gubernamentales relevantes es crucial para el éxito del proyecto.
- Revisar las actividades actuales de planeación estratégica y gestión de riesgos para determinar si la información se comparte entre los dos procesos.
- Analizar los planes estratégicos anteriores (si existen) para identificar iniciativas de innovación que no lograron los resultados deseados e identificar los riesgos clave que condujeron a los resultados negativos.
- Identificar si la información que se incorporó en los ciclos de planeación anteriores podría haber hecho una diferencia en el logro de los objetivos deseados.
- Desarrollar un proceso para documentar los riesgos asociados con las iniciativas clave y definir planes de contingencia para los riesgos asesinos de mayor importancia.

- Entrevistar al notario y los participantes del proceso de planeación estratégica para identificar la información de riesgos que reforzaría su poder de toma de decisiones.
- Identificar los indicadores de riesgos clave para su uso en el control de las actividades clave del proyecto.
- Abordar el riesgo legal como una consecuencia de los riesgos operativos y financieros del proyecto.

Para hacer operativa la gestión del riesgo en el proyecto, el equipo tiene la posibilidad de utilizar entre otras herramientas: el Business Model Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder como herramienta de identificación, control y visualización de los riesgos operativos, financieros y legales del proyecto de innovación como se muestra en las imágenes 5 y 5 (Fletcher, 2015). Esta metodología permite convertir el lienzo en un mapa de riesgos para visualizar las áreas de actividad en las cuales existen eventos inciertos que pueden afectar negativa o positivamente los resultados del proyecto de innovación, identificar las causas de los riesgos, priorizarlos y establecer cualitativamente su probabilidad de ocurrencia e impacto.

Imagen 6. Control de los riesgos operativos, financieros y legales (tipología)



Fuente: strategyzer.com

Imagen 7. Nivel del riesgo (valoración entre alto, medio y bajo)

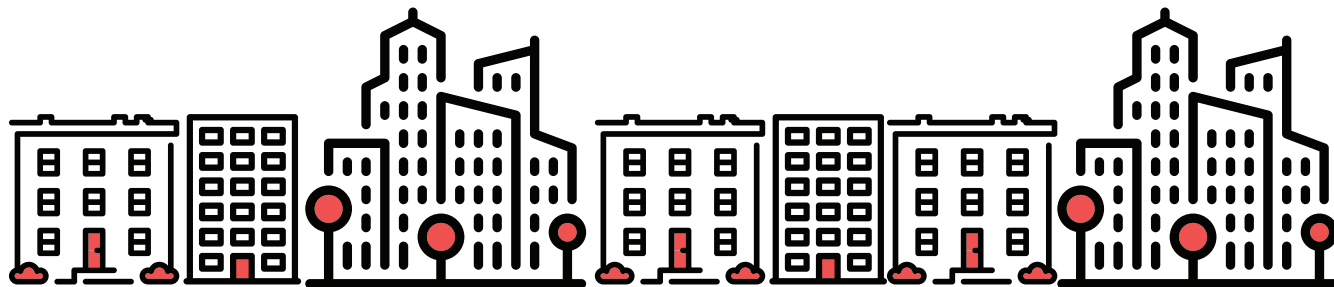


Fuente: estrategiazer.com



¡CUIDADO!

Suponer o asumir que los riesgos legales no son relevantes para el proyecto es una trampa mortal para el proyecto de innovación. Recuerde que la mejor manera de gestionar el riesgo legal es: a) leer con cuidado las leyes y los contratos y b) planear el cumplimiento oportuno de los aspectos jurídicos del proyecto.
.....



Parte 2: La transformación digital en las notarías

Introducción

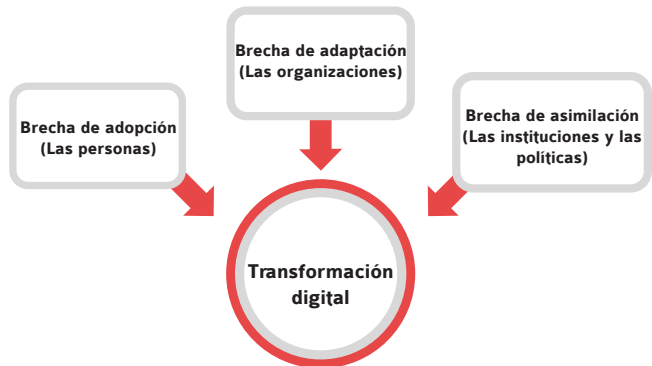
Los líderes del sector público generalmente no entienden el desafío que enfrentan las organizaciones ante la llamada transformación digital y generalmente no saben responder a este reto de manera oportuna y efectiva.

La transformación digital supone innovar en las organizaciones utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -Internet, redes de telecomunicaciones, dispositivos móviles, software, ciencia de los datos, inteligencia artificial y otros avances tecnológicos- para mejorar la experiencia del usuario a través de canales y plataformas digitales, acelerar la velocidad a la que se hacen las transacciones, mejorar el tiempo de comercialización de los productos, reducir los costos de la operación, y promover cambios sustanciales en cada proceso, función y modelo de negocio de la organización.

La transformación digital es la consecuencia del rápido ritmo de la innovación tecnológica, que permite que los computadores continúen volviéndose cada vez más pequeños, más baratos, más potentes, mejor conectados e integrados en todas partes. Sin embargo, la innovación tecnológica no es el principal desafío que enfrentan las entidades públicas para transformarse.

El verdadero desafío de la transformación digital que enfrentan las organizaciones son las personas, específicamente la manera y rapidez con que las personas, las organizaciones y las políticas responden a los avances tecnológicos como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 8. Las brechas para la transformación digital



Fuente: Elaboración propia.

La tecnología cambia más rápido de lo que las personas pueden adoptarla (la brecha de adopción), los individuos se adaptan más

rápidamente a este cambio que las organizaciones (brecha de adaptación) y las organizaciones se ajustan más rápido que las instituciones legales y sociales (brecha de asimilación).

La planeación, ejecución y conclusión de los proyectos de transformación digital no es una tarea fácil. Existe el riesgo de que este tipo de proyectos se quede sin fuerza y apoyo en el camino. Por lo general, son bastante largos y desafían la manera tradicional de operar y tomar decisiones en las organizaciones.

Sin embargo, si se toman los pasos correctos al comienzo del proyecto, se puede evitar que estos desafíos se conviertan en obstáculos insalvables hacia la transformación digital.

En esta parte de la guía se presentan las mejores prácticas aplicables a los proyectos de transformación digital en el ámbito notarial, como se muestra en la imagen y que es una modalidad de innovación en los procesos y servicios de las notarías utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – tic.

Imagen 9. Mejores prácticas de transformación digital



Fuente: Elaboración propia.





Las prácticas de transformación digital que se integran en esta parte de la guía son complementarias de las definidas en la primera parte de esta publicación y se deben aplicar en conjunto.

Primera práctica: Definir el porqué de la transformación digital

La primera buena práctica es establecer porqué la organización desea transformarse digitalmente. El porqué se puede asociar con mejorar la eficiencia en los procesos o lograr mejoras en los servicios de la notaría.

Desarrollar el porqué, causa o motivo de las iniciativas permite dotar de confianza el proceso, convencer a los empleados y aliados de los beneficios de la transformación digital y tener un puerto de destino para la transformación de la organización.



¡BUENA PRÁCTICA!

El notariado puede identificar mejoras en los procesos, el modelo de negocio o la cultura organizacional a partir del conocimiento de la experiencia y expectativas del cliente y de las dificultades a la hora de acceder a los servicios notariales. En un proceso de transformación digital, un buen comienzo es escuchar a los usuarios más insatisfechos, pues de ellos provienen gran parte de las innovaciones.

.....

Segunda práctica: Transparencia en el proceso

La segunda práctica es compartir permanentemente con todos los actores los objetivos, avances, resultados y fracasos del proceso de transformación digital. Incluso cuando las organizaciones tienen una visión sólida del proyecto, la comunicación deficiente puede conducir a fallas y retrocesos en los proyectos de transformación digital.

Todos los proyectos de transformación sufren retrocesos. Esto es normal. Los mensajes de los líderes de la transformación deberían ser concretos, breves, simples y directos. El personal y los aliados de las iniciativas deben conocer permanentemente el estado del proyecto y se comprometerán con las iniciativas si son tenidos en cuenta con honestidad y transparencia.

Tercera práctica: No enfatizar en la tecnología

La tercera práctica de transformación digital es centrarse en el desarrollo de capacidades en las personas y la confianza de los usuarios y los aliados del proceso, y no enfatizar demasiado en el papel de la tecnología. La transformación digital que depende exclusivamente de la tecnología posiblemente alcanzará resultados limitados o fracasará.

En la actualidad, el uso intensivo y extensivo de las TIC entre las personas, genera capacidades digitales que ya podrían existir en otras áreas de la notaría y que se pueden orientar para la consecución de los objetivos de la transformación digital.

La dirección de la notaría no debe delegar exclusivamente la responsabilidad de la transformación digital al área de tecnologías de información, que usualmente se dedica al soporte y mantenimiento de los equipos, las redes y las soluciones de la organización. Esta responsabilidad tiene que ser compartida con las áreas misionales de la notaría: escrituración, autenticaciones, registro civil, declaraciones extrajuicio, expedición de copias, y guarda y conservación de los archivos notariales.

Tan relevante como el proceso de transformación digital es la percepción del proceso de transformación en todas las áreas y el personal de la notaría. Las señales oportunas y claras de la alta dirección de la notaría en los ámbitos organizacional, cultural, laboral y financiero asociada con la transformación digital, facilitarán la incorporación de las personas a los procesos de cambio cuando llegue el momento de entrada en vivo de la tecnología y se requiera un mayor esfuerzo y compromiso de la organización.

Cuarta práctica: Involucrar a todos los actores

Los procesos de transformación digital no se pueden realizar exclusivamente en un área, porque las demás deben estar involucradas, ya que la tecnología afecta de manera transversal a toda la organización.

El área de tecnología de la notaría también está en capacidad de ayudar a democratizar la innovación, al conectar a los funcionarios con los activos digitales de la organización a través de interfaces de aplicaciones y procesos de capacitación, para que cualquier persona pueda descubrirlos, entender cómo funcionan y aprovecharlos fácilmente.

De esta manera, cualquiera persona, no solo el equipo de tecnología, puede comenzar a diseñar y construir nuevos productos y servicios digitales basados en las capacidades existentes.

Las nuevas generaciones –millennials y centennials– también pueden ayudar a contrarrestar la apatía de los funcionarios de la notaría que posiblemente están cómodos con las formas tradicionales de trabajar o que no perciben la necesidad del cambio digital.

Estas generaciones tienen las siguientes características, capaces de potencializar los procesos de transformación digital en las notarías:

- Les gusta liderar y son realistas y pragmáticos.
- Les gusta el emprendimiento y el trabajo autónomo e independiente.
- Al ser nativos digitales, se acortan los procesos de uso y apropiación de la tecnología.
- Utilizan de manera natural y cotidiana de la tecnología en ámbitos de comercio y banca electrónica.
- Sus relaciones sociales están mediadas por las tecnologías.
- Pueden permanecer conectados en promedio entre 14 y 16 horas al día.
- Están conectados con las tendencias en innovación asociadas con la tecnología, como fintech, comtech, govtech, realidad aumentada, ciencia de los datos e inteligencia artificial.



- Les gusta compartir información y el trabajo colaborativo.
- Pueden realizar sus labores como teletrabajadores.
- Su participación en la fuerza laboral de las ciudades es creciente.
- Son consumidores exigentes y hablan otros idiomas con naturalidad.

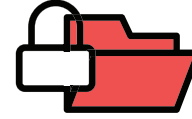


¡BUENA PRÁCTICA!

Las siguientes son algunas prácticas para cautivar a las nuevas generaciones que aplican gobiernos y empresas:

.....

- Hiperconexión: actualmente los jóvenes no pasan más de una hora seguida sin mirar el móvil; por tal motivo, exigen contenidos cualitativos, inmersivos y contextualizados.
- Inmediatez: es necesario el acceso inmediato a la información; por lo tanto, cualquier proceso que no

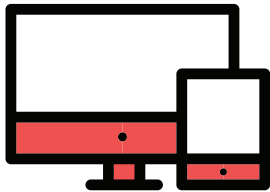


permita de manera rápida y oportuna su consulta no es aceptado.

- Autoexpresión: los servicios no son bien recibidos si se presentan de manera tradicional.
- Experiencia: es importante innovar y ofrecer una experiencia amena al usuario.
- Impacto: las marcas ambientalmente responsables son las escogidas por estas generaciones, al ser conscientes del valor de la naturaleza.
- Ofrecer un buen producto y una gran experiencia: los jóvenes realizan inversiones en productos que no solo desempeñen una función en el presente, sino también en el futuro.
- Establecer enfoques de responsabilidad social: los jóvenes prefieren las marcas que están dispuestas a ayudar a los demás.
- Las organizaciones que tienen tanto una ubicación física como en línea tienen más oportunidades de cautivar a las nuevas generaciones.

Quinta práctica: Buscar victorias tempranas

La estrategia de transformación digital de la notaría tiene la necesidad de permitir lograr resultados medibles al principio del proceso. Si no se logran victorias tempranas, la transformación digital se puede convertir en un esfuerzo agotador hacia un objetivo que es aparentemente muy distante, y los actores internos y externos del proyecto pueden perder el compromiso, la constancia y la entrega con el proceso.



Los líderes del proyecto también deben mantener el ritmo de las iniciativas, para asegurarse de que los funcionarios de la notaría no se agoten al asumir demasiados frentes de transformación digital de la operación y servicios al mismo tiempo.

La transformación digital supone para la organización y las personas evolucionar, adaptarse y explorar e incorporar permanentemente nuevas innovaciones en la manera de operar los procesos y relacionarse con el usuario.

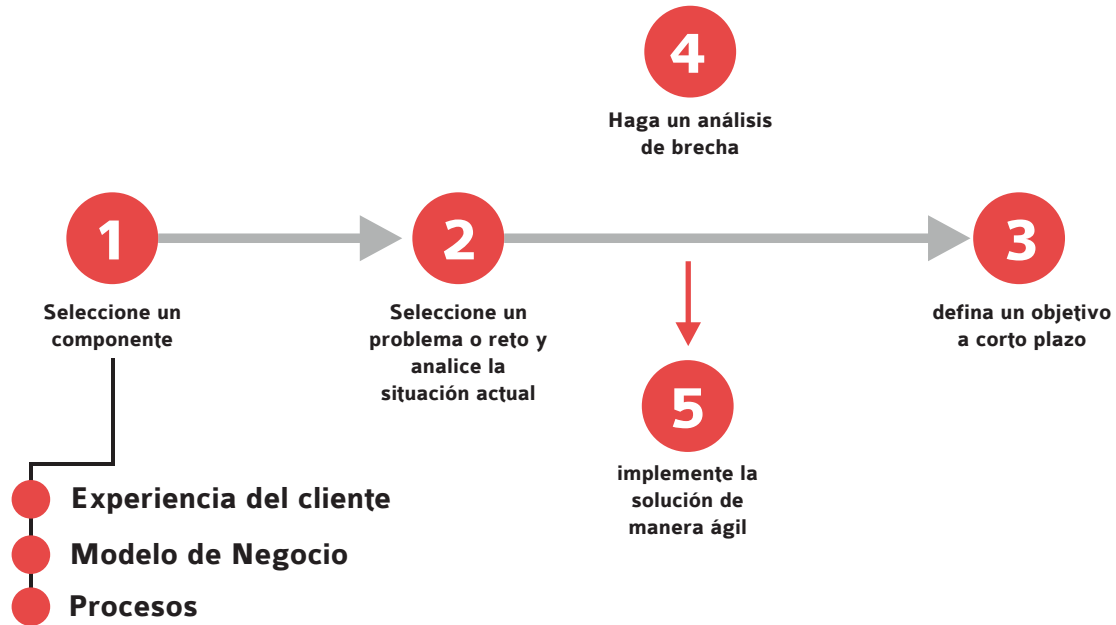
La transformación digital es un compromiso de tiempo completo con una nueva forma de trabajar y prestar los servicios de las notarías.

Definir una estrategia de transformación digital puede resultar complicado, agobiante y generar resistencia si no se acompaña de resultados observables para los miembros de la organización. Para prevenir esta situación se recomienda trabajar en dos frentes:



1) Diseñar e implementar pequeños casos, en cualquiera de los pilares o componentes, que generen gran impacto en la organización. Se ha dicho que la transformación digital es ante todo un cambio cultural y de mentalidad de las personas y que esto es lo primero que debería intervenir cuando se inicia dicho proceso. Sin embargo, una estrategia de transformación digital está habilitada para iniciar en cualquiera de sus pilares o componentes, es decir, puede comenzar por los procesos operativos, el modelo de negocio y la experiencia del cliente. Una buena práctica en este frente es definir un caso de uso, como se ilustra a continuación:

Imagen 10. Cómo diseñar y ejecutar un caso de transformación digital en el corto plazo

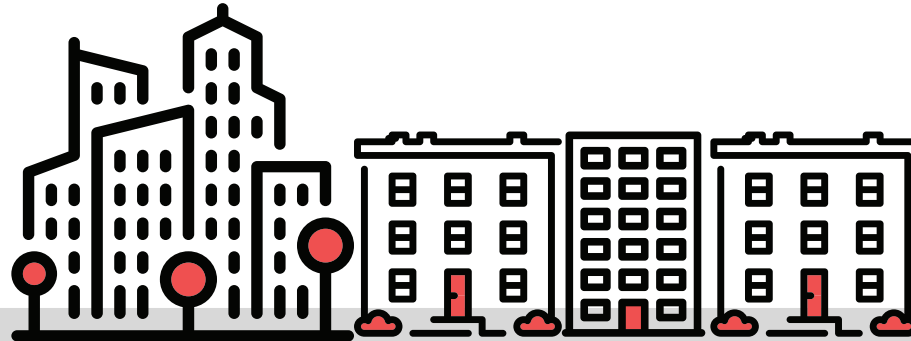


Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo este esquema, las notarías podrían diseñar un caso de transformación digital a partir de la experiencia de los usuarios, abordando cualquiera de las problemáticas manifestadas por estos. Uno de los más sencillos, a primera vista, puede ser la vigencia de los documentos o certificaciones; también podrían iniciar por revisar aquellos procesos, servicios que los usuarios consideran como obsoletos y que no generan ningún valor.

Una de las ventajas de iniciar con un caso pequeño es que desde allí se comienza a ver la importancia de los demás componentes. En el caso de los procesos y servicios que los usuarios de las notarías consideran obsoletos e innecesarios, la transformación nace desde la experiencia del usuario, pero la solución implica modificar los procesos internos y el modelo de negocio notarial.

2) Escalar esta experiencia de manera vertical u horizontal: Una vez se ha desarrollado el caso inicial, se debe analizar los resultados y comparar la situación inicial con los objetivos propuestos, identificando conclusiones y, sobre todo, las buenas prácticas aprendidas. Con base en ello, es factible ajustar la solución y replicarla a problemáticas más complejas (escalamiento vertical) o desarrollar nuevos retos a partir de un componente distinto (escalamiento horizontal).



Sexta práctica: Focalizarse

Los proyectos de transformación digital generalmente se centran en estas tres áreas clave de la organización: procesos operativos, el modelo de negocio y la experiencia del cliente. En el caso de las notarías, las iniciativas también pueden desarrollarse en estas áreas como se explica a continuación:

Los procesos operativos

En esta área se integran las iniciativas de transformación digital que logran potencializar los procesos operativos de la organización, a través de la eficiencia y la productividad, y el ahorro de tiempo y dinero.

La transformación digital de los procesos operativos les permite a las organizaciones centrarse en las estrategias misionales más relevantes, y cambiar la forma como colaboran y se comunican.

Ejemplos de soluciones digitales orientadas a los procesos operativos son la videoconferencia y la mensajería móvil para reemplazar las reuniones presenciales y los memorandos que consumen mucho tiempo y agotan los recursos. La facilidad de comunicación entre las áreas de la notaría generará confianza, transparencia y creatividad en la organización, y logrará que

la administración de los recursos humanos y técnicos sea más efectiva. Las decisiones que solían tomar días y semanas suceden en horas a través del intercambio de datos en tiempo real y la comunicación que la tecnología hace posible.

El modelo de negocio

En esta área se integran las iniciativas de transformación digital que le permitan a la notaría modificar la oferta de trámites y servicios digitales, como puede ser la prestación de servicios ciudadanos de gobierno electrónico, como la carpeta ciudadana, que es el servicio que le permite al usuario acceder digitalmente de manera ubicua, segura, confiable y actualizada al conjunto de los datos y los documentos relevantes en sus actuaciones con el Estado y particulares en un repositorio en la nube.

La experiencia del cliente

Esta área abarca las iniciativas de transformación digital diseñadas a partir de las necesidades y expectativas de los usuarios de la notaría, como es el caso de los procesos transaccionales mejorados digitalmente, las plataformas de autoservicio y los puntos de contacto digital.

Los usuarios de los servicios de gobierno y de las empresas hoy están facultados desde la ubicuidad que ofrecen las tic para

elegir cuándo, cómo y con qué frecuencia interactúan con una organización.

Las notarías hoy pueden con los avances tecnológicos, como la ciencia de los datos y la inteligencia artificial, para garantizarles a los usuarios experiencias digitales que superan sustancialmente la calidad del servicio de los canales presenciales. Los datos del usuario le permiten al notario conocer, en tiempo real, las necesidades y prioridades de los usuarios.



¡BUENA PRÁCTICA!

Estonia es catalogado como uno de los países más avanzados en transformación digital a nivel global y los servicios notariales son un ejemplo de ello. Por esto, a continuación, se presentan algunas características que evidencian la importancia de orientar la transformación digital hacia los procesos operativos, el modelo de negocio y la experiencia del cliente:

.....

Uno de los primeros pasos hacia la transformación de los servicios notariales en Estonia surgió de la necesidad de estandarizar los procesos de creación de los documentos. Esta necesidad implicó la creación de un marco legal que permitiera el uso de plataformas tecnológicas para que los procesos y servicios notariales se ejecuten y presten con reglas y procesos de negocio uniformes.

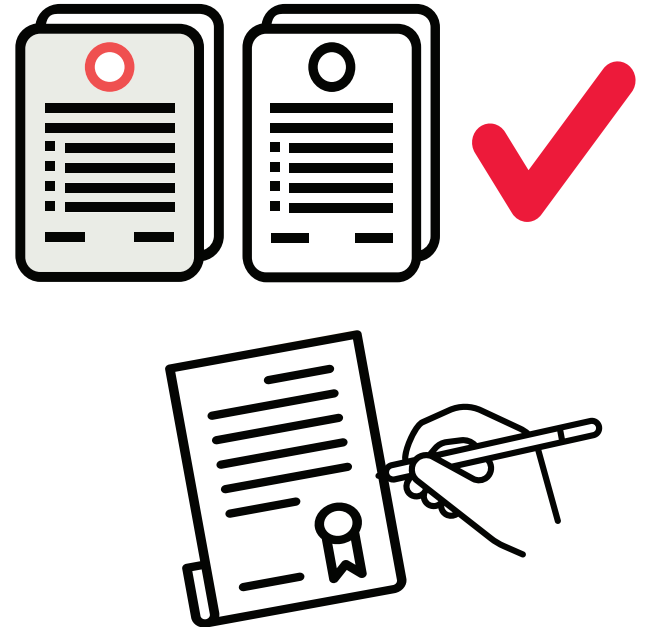
Una de las agencias públicas de Estonia que ha ejercido un liderazgo importante para alcanzar estos objetivos es el Centro de Registro y Sistemas de Información – RIK, que es una entidad vinculada al Ministerio de Justicia² y cuyo objetivo es crear un entorno innovador para el desarrollo de servicios electrónicos³. RIK desarrolla y administra registros y sistemas de información que son muy importantes para el Estado y los ciudadanos, como el registro de e-Business, e-Notary, registro de tierras, el sistema de información judicial, el registro de supervisión de libertad condicional y el registro de antecedentes penales. El Centro de Registro y Sistemas de Información RIK administra el sistema de información del notariado estonio e-Notary o Notario Electrónico⁴. El e-Notary es un entorno que ayuda a los notarios en su trabajo diario y permite la comunicación electrónica entre los notarios y el Estado. Los siguientes son los objetivos principales de e-Notary:

2 <https://www.just.ee/en>

3 <https://www.RIK.ee>

3 <https://www.RIK.ee/et/muud-teenused/e-notar>

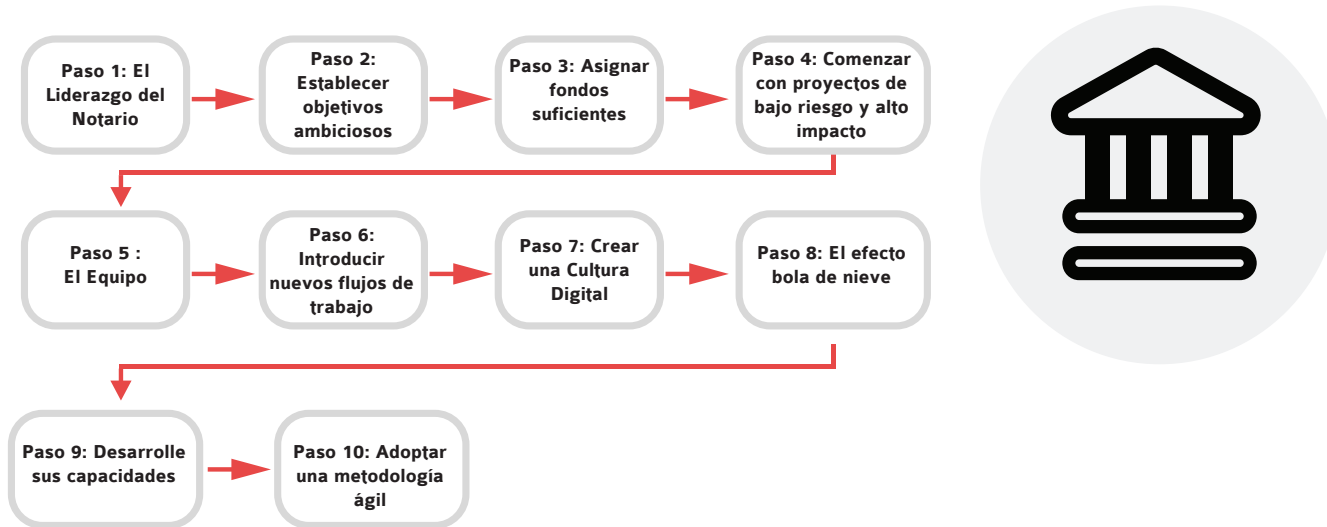
- Ser el medio para llevar a cabo todas las operaciones necesarias en la oficina del notario.
- Establecer un registro de actos notariales en un entorno unificado de alta seguridad.
- Minimizar la duplicación de datos, papeleo e impresión tanto para los notarios como para los titulares de los registros.
- Contribuir al desarrollo y actualización de otros sistemas electrónicos.
- Evitar a los usuarios de las notarías presentar un gran número de documentos en papel por adelantado al notario.
- A través de e-Notary, el notario puede acceder a la información que requiere para hacer su trabajo.
- Mediante e-Notary, un notario estonio tiene la posibilidad de hacer consultas en distintos registros públicos (como el registro de matrimonios, avisos oficiales, registro catastral, registro de tráfico, sucesiones, índice de población y el registro empresarial, entre otros).



Séptima práctica: La hoja de ruta de la transformación digital

Como se muestra en la imagen 11, se presenta la hoja de ruta que deben tener en cuenta las notarías para adelantar proyectos de transformación digital.

Imagen 11. La hoja de ruta de la transformación digital



Fuente: Elaboración propia.



Paso 1: El liderazgo del notario

El notario y su equipo deben indicar expresamente a todo el personal que la transformación digital es una prioridad de la organización y que los líderes y empleados de cada área son responsables del proceso. Cada empleado debe conocer su papel en el proceso de transformación digital.

La transformación digital no debería ser una iniciativa del notario sino una visión que involucra el esfuerzo de cada persona de la organización. El notario deberá desempeñar un rol activo en el proceso y estar comprometido. Debe ser visionario, provocador, creativo, ambicioso y a menudo, si es preciso, ser incómodo para lograr el éxito del proceso.

Aunque el notario juega un papel fundamental para liderar procesos de transformación digital, en cada uno de los niveles de las notarías deben desarrollarse habilidades de liderazgo que permitan generar una cultura organizacional fuerte. Dicho liderazgo también tiene que desarrollarse en los niveles medios de la notaría y en los empleados en general.

A continuación, se presenta un esquema que muestra las habilidades y capacidades de liderazgo necesarias para que todos los empleados de las notarías puedan implementar estrategias de transformación digital:

Tabla 1. Capacidades de liderazgo en las notarías para gestionar la transformación digital

Transformación cognitiva (pensar diferente)	Transformación comportamental (actuar diferente)	Transformación emocional (reaccionar diferente)
Conceptualizar posibilidades en un entorno digital	Adaptarse al cambio contante de poder e influencias	Tolerar un ambiente de riesgo y ambigüedad
Manejar situaciones crecientemente complejas	Colaborar con facilidad con diferentes equipos de trabajo	Mostrar resiliencia en escenarios de cambio constante
Pensar diferente para hallar nuevas formas de hacer las cosas	Valorar la contribución de nuevos actores y grupos de interés	Ser valiente para retar la forma como se hacen las cosas
Tomar decisiones de forma rápida, sin disponer de toda la información	Invertir gran cantidad de energía en hacer las cosas bien (Intentar, fallar, intentar de nuevo)	Tener confianza para liderar el cambio

Fuente: Deloitte University Press.

Paso 2: Establecer objetivos ambiciosos

Una vez se conforme el equipo que liderará el proceso de transformación digital y sean identificadas las oportunidades para la notaría, se deben establecer objetivos claros, razonables y ambiciosos para la formulación de las iniciativas.

Por ejemplo, si se elige reducir el tiempo de atención al usuario de la notaría, se deben identificar los puntos o momentos de atención en los cuales se proporcionará valor o se generarán ahorros de tiempo. Si está desarrollando una herramienta digital interna para realizar el seguimiento de las tareas diarias de la notaría, es preciso definir cuándo la implementará y en qué momentos o procesos su aplicación será más eficaz. Si se está implementando un sistema de gestión documental para organizar el archivo de la notaría y reducir el consumo de papel, priorizar antes en las áreas de aplicación de la herramienta y realizar el seguimiento de los resultados y el impacto.

- Los siguientes serán los beneficios para la notaría, si se definen los objetivos de las iniciativas y se monitorea su cumplimiento:
- No se retrocederá cuando se aborden las transformaciones más difíciles.
- Se mantendrá el foco en el máximo nivel de los proyectos, en lugar de estancarse en el nivel más bajo.

- Se evidenciará el compromiso del personal con la hoja de ruta de la transformación digital.

Es importante que la definición de los objetivos del proceso de transformación digital se haga a través de proyecciones sobre cómo se comportan la operación y servicios de la notaría y que permitan evidenciar cómo es posible mejorar el tiempo, la productividad, la eficiencia de la operación y generar ahorros de dinero. A partir de estas proyecciones, se definen objetivos para alcanzar metas de mejora con la iniciativa de transformación digital en al menos un 50 por ciento como punto de referencia. Cualquier resultado menor, aunque técnicamente es una mejora, sería un fracaso para alcanzar el objetivo de la iniciativa.

Paso 3: Asignar fondos suficientes

Los servicios legales continuarán transformándose en los próximos años con las tecnologías de la cuarta revolución industrial, como la ciencia de los datos y la inteligencia artificial; por este motivo, organizaciones de servicios jurídicos, como las notarías, corren el riesgo de volverse obsoletas.

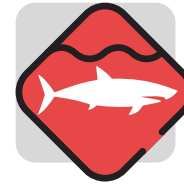
Para evitar esta obsolescencia, cada iniciativa de transformación digital debe planearse y tener un valor económico preciso y real. Entre más se aplase la transformación digital de la notaría, resultará más costosa y difícil de implementar para la organización.

Cuando se haga el presupuesto de las iniciativas de transformación digital resulta clave incluir una provisión de gastos futuros. Además de digitalizar los procesos de hoy, resulta importante que la notaría se prepare para invertir en las contrataciones, asociaciones y áreas que requieren los procesos futuros de transformación digital.

Paso 4: Comenzar con proyectos de bajo riesgo y alto impacto

Es posible iniciar el proceso de transformación digital a través de proyectos de bajo riesgo y alto impacto, como pueden ser la implementación de la gestión centralizada de los servicios de impresión y escaneo, el desarrollo de servicios de oficina sin papel en el área de correspondencia o habilitar un chatbot en el sitio web de la notaría.

Estos son ejemplos de formas económicas de lograr sentimientos y apoyos internos y acelerar el tiempo para obtener ingresos con las iniciativas de transformación digital.



¡RIESGO!

Los siguientes son los principales riesgos que el notariado gestionará en cualquier proyecto de transformación digital:



- Riesgo tecnológico: cambios en la tecnología que afecten la operación o las futuras innovaciones de las notarías.
- Riesgo de desarrollo: la tecnología que soporta los servicios no esté lista en oportunidad, no cumpla con las especificaciones o su desarrollo resulte más costoso.
- Riesgo de diseño: la tecnología que soporta los servicios no cumple un estándar de desempeño, seguridad o privacidad (por ejemplo, privacidad por diseño).
- Riesgo de mantenimiento: la actualización o ajustes en la tecnología que soporta los servicios incrementa los costos de operación.

- Riesgo de disponibilidad: el nivel del servicio tecnológico es menor al contratado.
- Riesgo de demanda: el servicio no logra satisfacer la necesidad del cliente.
- Riesgo de políticas: cambios en el entorno de las políticas públicas —que no suponga un cambio normativo— que afecten el desarrollo de los servicios o de un proyecto particular.

Paso 5: El equipo

Una forma de garantizar que el proceso de transformación digital fracase, es asignar una gran cantidad de nuevas responsabilidades y roles en el personal existente de la notaría.

Si bien el talento es un aspecto clave para la transformación digital exitosa, no es para lo que se contrató al equipo actual de la notaría. En su lugar, el notario necesita buscar personal con conocimientos en gerencia de proyectos, diseño digital, análisis de datos de los usuarios y liderazgo en los nuevos procesos de innovación de la notaría. Sin personas con talento y capacidad no tiene sentido la transformación digital.

La buena práctica en la primera etapa de la transformación digital es designar un rol ancla, como un director digital, responsable de

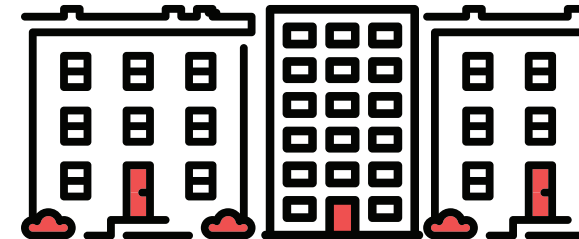
construir el grupo humano que liderará la transformación digital y coordinará las áreas existentes en la medida que adoptan flujos de trabajo digitales.

El equipo de transformación digital de la notaría necesita asegurarse de que la tecnología y personal estén alineados, monitorear el progreso en los objetivos clave, garantizar que se mantenga la secuencia adecuada de prioridades y administrar todos los elementos tácticos del día a día en la hoja de ruta de transformación digital.

Paso 6: Introducir nuevos flujos de trabajo

El equipo que lidera el proceso de transformación digital de la notaría tendrá que lograr un equilibrio entre los nuevos flujos de trabajo y el personal existente de la notaría que ha hecho crecer la organización y que debe integrarse progresivamente a las nuevas maneras de operar y prestar los servicios.

Mantener al equipo digital separado del resto de la organización significa que podrán trabajar en un entorno ágil y autónomo y realizar cambios digitales de forma más eficiente y flexible.

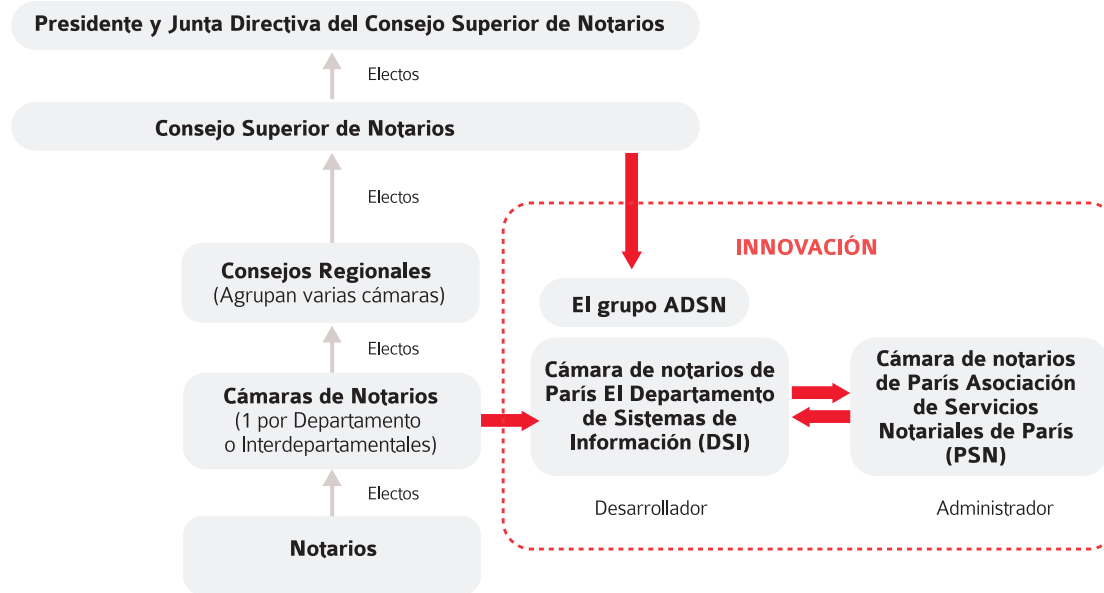


Por otro lado, el proceso de transformación digital posiblemente pondrá nerviosos a los empleados existentes, los hará sentir amenazados en su estabilidad laboral y preocupados porque el gasto en innovación consumirá las fuentes de ingresos existentes de la notaría.

El equipo de transformación digital al comienzo será visto como extraño, pero con el paso del tiempo asumirá el rol de sherpa o guía para llevar a todo el personal de la notaría a los nuevos flujos de trabajo. Si esto no ocurre, la transformación digital se convertirá en un experimento costoso que no alcanzará sus objetivos y generará costos que impactarán en las finanzas de la organización.

Una de las buenas prácticas para diseñar e implementar procesos de transformación digital es tener una unidad que se encargue de dicha tarea. En el caso de Francia, por ejemplo, a nivel de la organización notarial existe un grupo específico que resulta preponderante y es el grupo adsn, como se muestra en la imagen:

Imagen 12. Instancias para la innovación en la organización notarial francesa



Fuente: Elaboración propia.

ADSN⁵ es un grupo que sirve al notariado francés permitiendo el intercambio de tecnologías, herramientas y servicios. Fue creado como grupo empresarial formalmente en el año 2007 y sus funciones están claramente asociadas a la innovación y transformación notarial. Ejemplo de ello, son las siguientes:

- Diseñar e implementar en las oficinas notariales productos y servicios dedicados exclusivamente a su práctica diaria.
 - Integrar al notariado en una red real que ofrezca el mismo servicio en todo el territorio, compartiendo herramientas comunes para obtener un mejor rendimiento e imagen.
 - Asegurar el avance tecnológico del notario, agrupando conocimientos y costos para desarrollar y desplegar las herramientas tecnológicas comunes.
 - Garantizar la seguridad de los datos y el intercambio de los mismos, ofreciendo el mismo nivel de seguridad y confidencialidad que el notario garantiza a sus clientes.
- Sistemas de información: se encarga de diseñar e implementar las aplicaciones que requieren las notarías para cumplimiento de sus funciones notariales y la prestación de sus servicios. Dichas aplicaciones pueden ser adquiridas a terceros, pues las notarías no tienen capacidad de desarrollo.
 - Datos: se encarga de crear y mantener una infraestructura de datos, implementar planes de gestión y calidad de datos, y desarrollar y mantener modelos específicos que permitan el aprovechamiento y explotación de los datos.
 - Infraestructura: encargado de gestionar la infraestructura donde se instalan las aplicaciones (hardware, redes, alojamiento).
 - Seguridad y privacidad: encargado de definir e implementar los planes de seguridad y privacidad de la información, planes de tratamiento de riesgos y planes de continuidad del negocio.

Desde otro punto de vista, para impulsar procesos de transformación digital, las notarías requieren fortalecer sus equipos de tecnología. Para ello se recomienda seguir un modelo de arquitectura empresarial donde se tengan los siguientes perfiles mínimos de personal:

⁵ Tomado de Troupe ADSN. <<https://groupeadsn.fr/le-groupe/>>. Fecha de consulta: 14/09/2018.

Paso 7: Crear una cultura digital

La cultura está cambiando en las organizaciones por la disrupción digital. Los trabajadores con una mentalidad digital valoran la democratización del conocimiento, la colaboración, la flexibilidad y la autonomía en los lugares de trabajo. Esto es lo que se denomina cultura digital. Donde alguna vez existió un enfoque en los procesos, ahora hay una pasión por probar, aprender e incluso fracasar en el camino acelerado hacia la innovación individual y organizacional.

Con la transformación digital, el equipo que lidere la transición puede recopilar y analizar datos para asegurarse de que los procesos y servicios de la organización le crean valor al usuario final y garantizar que la mentalidad digital está permeando a todo el personal de la notaría.

Aproximadamente a los 18 meses de inicio del proceso de transformación digital, se deberían evidenciar avances en la operación y servicios de la notaría, así como señales de que una mentalidad digital se está apoderando de la organización. Pero no es el momento de sentarse y relajarse; al contrario, es preciso acelerar el proceso, porque la tecnología avanza más rápido que las personas y las organizaciones.

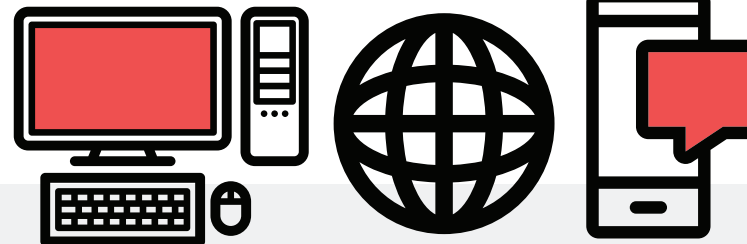
Paso 8: El efecto bola de nieve

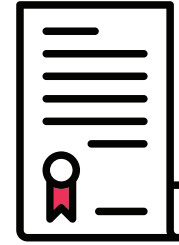
Al principio del proceso de transformación digital es importante identificar las prioridades y objetivos y vincular un líder experto para asegurarse de avanzar en los procesos de automatización. Cuando se evidencien estos avances, se deberá acelerar el proceso.

Cada iniciativa en el futuro debe basarse en el éxito de la anterior y con ello lograr un impulso poderoso hacia adelante, un impulso de bola de nieve.

El proceso de transformación digital no puede ser generalista. Desde el comienzo debe enfocarse en áreas específicas, especialmente en aquellas que mantienen a la notaría funcionando sin problemas. Las oportunidades financieras y funcionales que podrían impulsar el crecimiento futuro de la organización deberían prevalecer sobre aquellas cuyo impacto no es tan claro.

Una vez que los esfuerzos y resultados del proceso de transformación digital comiencen a aumentar, es hora de superar y replantear los objetivos iniciales y financiar iniciativas futuras.





Paso 9: Desarrolle sus capacidades

La transformación digital supone el desarrollo de nuevas capacidades en la organización en el ámbito de las personas, los procesos y la tecnología. Por ejemplo, capacidades asociadas con los nuevos datos a los que tiene acceso la notaría, con los nuevos canales y de atención al usuario y con las nuevas maneras de interactuar con el usuario.

Estas capacidades progresivamente cambiarán integralmente la manera de operar de la notaría y la llevarán a otros niveles de transformación organizacional.

Paso 10: Adoptar una metodología ágil

Los cubículos en los lugares de trabajo deben dar paso a la colaboración, la comunicación y los espacios abiertos. Los silos y otros límites físicos, institucionales y culturales que restringen el intercambio de datos y los diálogos en la organización han de ser abolidos. Los equipos de la notaría tienen que ser flexibles y multifuncionales y transformarse con las tecnologías digitales para generar nuevas fuentes de ingresos y reducir los costos.

Las organizaciones necesitan adoptar los principios ágiles que se han convertido en el procedimiento operativo estándar para el software moderno y las empresas digitales.

El siguiente modelo puede ser aplicado a las notarías en cualquiera de sus iniciativas o proyectos de transformación digital que implemente en cualquiera de sus componentes: procesos operativos, modelo de negocio y experiencia del cliente.

Imagen 13. El camino hacia la agilidad



Fuente: Elaboración con base en Agile Velocity.

Octava práctica: ¿Por qué fracasan las iniciativas de transformación digital?

Cada notaría enfrentará sus propios inconvenientes para completar la hoja de ruta de transformación digital. Sin embargo, hay algunas causas comunes por las que los proyectos de transformación digital fallan, como se muestra en la imagen, y que pueden evitarse.

Imagen 14. Las causas de fracaso de la transformación digital



Fuente: Elaboración propia.



No lograr el cambio cultural

La transformación digital no puede simplemente limitarse a la instalación de tecnologías. La transformación tiene que cambiar la cultura de la organización y de los individuos.

La cultura digital supone que los actores internos y externos de la notaría accedan, utilicen y apropien la tecnología. Este proceso supone adoptar y aplicar en la notaría un plan para el desarrollo de las competencias y habilidades que permitan la integración y uso eficaz de la tecnología en los procesos y servicios de la organización.

Para que se desarrolle una cultura digital, adicionalmente cada área y persona de la notaría tiene que adoptar una mentalidad digital que se forma con las experiencias del proceso de implementación, puesta en operación, uso y mantenimiento de las soluciones.

No planificar la transformación digital

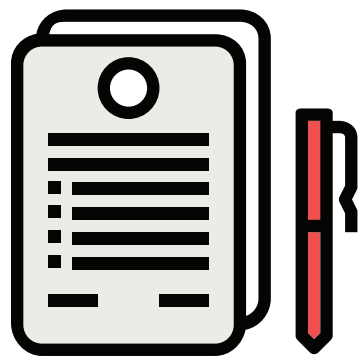
La transformación digital supone adoptar una hoja de ruta estratégica y táctica de transformación digital con alcance, objetivos, metas, proyectos, actividades, recursos, plazos, presupuesto e indicadores de seguimiento.

Este plan necesita ser actualizado con los aprendizajes del proceso de transformación digital. Si la notaría no adopta oportunamente el plan de transformación digital, posiblemente no alcanzará sus objetivos y generará costos que impactarán negativamente en las finanzas de la organización.

No desarrollar habilidades propias

El desarrollo de capacidades y competencias para la transformación digital en el personal de la organización es fundamental para que la notaría se convierta en digital. En la medida en que avancen la ciencia de los datos, la inteligencia artificial y otras tecnologías de la llamada Cuarta Revolución Industrial, los funcionarios de las notarías deberán profundizar en conocimientos y habilidades en los siguientes ámbitos:

- Liderazgo y gestión de personal.
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Pensamiento crítico.
- Resolución de problemas complejos.
- Creatividad e innovación.
- Toma de decisiones con datos y evidencia.
- Capacidad de negociación.
- Orientación al servicio.



Referencias

- Ruta de validación de negocios digitales (2018). Programa Apps.co del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- ideo (2018). Design Kit: Role Play. Disponible en: <http://www.designkit.org>
- Pérez, Marco (2017). Guía Los 8 Pasos para gestionar el riesgo en el emprendimiento digital. Programa Apps.co del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Disponible en: www.riesgolegal.co.
- Blank, S. G. & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company (First). Pescadero, California: K and S Ranch Inc., K&S Ranch Publishing Division
- Brown, T. & Katz, B. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York, Estados Unidos: Harper Collins.



Glosario

Algoritmo

Conjunto de reglas establecidas en la programación de un sistema de gestión orientadas a la consecución de los objetivos previamente definidos.

Big Data

Datos masivos procesados por varios sistemas en paralelo, tecnologías relacionadas y métodos de análisis. Por extensión, incluye los procesos de extrapolación, análisis y correlación de datos heterogéneos, estructurados o no estructurados, destinados a descubrir los vínculos entre diferentes fenómenos y anticipar desarrollos futuros.

Blockchain

Red de recursos informáticos compartidos por una comunidad de usuarios, destinados a crear una base de datos común y extremadamente segura.

Bot

Tipo de robot o programa que opera automáticamente sin la intervención humana. En Internet, los bots más comunes son los spiders o crawlers, que acceden a los sitios web y reúnen

referencias de su contenido para los índices de los buscadores.

Centennials

Son los representantes de Generación Z, posmilénica o centúrica, que es la cohorte demográfica que sigue a la generación milénica. Los centennials nacen entre la mitad de la década de 1990 y mediados de la década de 2000. La mayoría de personas pertenecientes a la generación Z han utilizado internet desde muy jóvenes y se sienten cómodas con la tecnología y los medios sociales.

Chatbot

Son bots especializados y creados para mantener conversaciones y ofrecer respuestas preconcebidas.

Cloud Computing

Tecnología que permite utilizar, a través de un servidor remoto, recursos de software y hardware (como, por ejemplo, almacenamiento masivo), cuyo uso es ofrecido como un servicio de un proveedor, casi siempre mediante suscripción.

Colaboración social

Método basado en tecnologías digitales y de colaboración, que permite mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos de trabajo de la organización, simplificando la comunicación y los

flujos de trabajo.

Compliance

Concepto que identifica la adhesión de los diversos componentes de los sistemas de información a las leyes nacionales e internacionales, en particular la legislación sobre la privacidad y normas de la empresa.

CRM – Gestión de relaciones con los clientes

Metodología vinculada al concepto de retención del cliente, que puede implementarse a través de un software útil para organizar la información de contacto y gestionar las relaciones e interacciones con los clientes actuales y potenciales, así como con otros contactos.

Cultura digital

Este concepto establece que la tecnología e Internet configuran significativamente la forma en que interactuamos, nos comportamos, pensamos y nos comunicamos como seres humanos en un entorno social.

Cultura de innovación

Consiste en desarrollar habilidades y destrezas para generar nuevos productos, servicios o procesos en los diferentes ámbitos de la sociedad. La cultura de la innovación se percibe como aquellos procesos de transformación y de cambio que se implementan en el entorno, en la sociedad, en la cultura, en la

ciencia, y que se aplican a través del reconocimiento de todas las capacidades y las experiencias del ciudadano del común, para vincularlos desde su manera de pensar.

Data o Dato

Información de perfiles de usuarios conforme a una clasificación previamente estructurada.

Data Analysis o Análisis de datos

Proceso que se ocupa de analizar, interpretar y procesar datos, con el objetivo de resolver problemas de negocios y definir nuevas estrategias basadas en datos útiles.

Disrupción digital

Es el cambio generado por las tecnologías digitales y los modelos de negocio asociados con estas tecnologías, que afecta sensiblemente el valor de los productos y de los servicios existentes.

ERP

Software de gestión que integra todos los procesos comerciales relevantes de una empresa, como ventas, compras, gestión de inventario y contabilidad. A diferencia de un software de gestión de CRM, un ERP es una parte integral de los flujos organizativos de la empresa: los controla, los gestiona y propone también las actividades a realizar y el tiempo relativo, qué y cuándo comprar, desde qué tipo de proveedores, cómo y cuándo lanzar

la producción.

Experiencia de usuario

Conjunto de emociones, percepciones y reacciones que una persona experimenta al interactuar con un producto o servicio digital o analógico.

Innovación

Este concepto se refiere a aquel cambio que introduce alguna o varias novedades. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de que sean útiles para el incremento de la productividad.

Inteligencia artificial

Rama de la informática cuyo objetivo es la implementación de cálculos matemáticos que, a través de un mecanismo de auto-aprendizaje, simula la capacidad analítica y de toma de decisiones típica de los seres humanos.

Internet de las cosas

Integración de las propiedades típicas de Internet (comunicación, interactividad, almacenamiento de datos) en objetos tradicionalmente analógicos, como dispositivos, equipos, instalaciones y sistemas, materiales y productos tangibles, obras y bienes, y máquinas.

Iteración

Significa repetir varias veces un proceso con la intención de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado. A cada repetición del proceso también se le denomina iteración, y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.

Machine Learning

Métodos de inteligencia artificial que permiten a la máquina aprender y hacer predicciones sobre un conjunto de datos.

Metodología ágil

Proceso iterativo durante el cual la idea inicial y la forma del proyecto se modifican y adaptan en función de los comentarios de los usuarios. Originalmente utilizado en el desarrollo de software, hoy también se aplica a los procesos de negocios.

Millennials

Son los representantes de la Generación Y, también conocida como generación del milenio, que es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y precede a la generación Z y que nacieron durante los primeros años de la década de 1980 y mediados de la década de 1990 a principios de la de 2000.

Notario

Es el funcionario público o particular que tiene la autorización para controlar y servir de testigo frente a la celebración de contratos, testamentos y otros actos extrajudiciales. El notario, por lo tanto, concede carácter público a documentos privados, por medio de su firma.

Objetivo

Es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.

Open Innovation

Enfoque a la innovación empresarial basada en ideas, recursos y habilidades tecnológicas provenientes de fuentes externas, en particular de startups, universidades, instituciones de investigación, proveedores y consultores.

Realidad aumentada

Tecnología que enriquece la percepción de la realidad, superponiendo información artificial y virtual.

Riesgo

El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño. La noción de riesgo suele utilizarse como sinónimo de peligro.

Risk Management

Proceso mediante el cual se miden o evalúan los distintos

tipos de riesgos empresariales y, posteriormente, se desarrollan estrategias para controlarlos.

Robótica

Rama de la ingeniería mecatrónica que fusiona disciplinas humanísticas y científicas: estudia y desarrolla métodos que permiten a un robot realizar tareas específicas, reproduciendo automáticamente el trabajo humano.

Stakeholders

Este concepto se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una organización.

Transformación digital

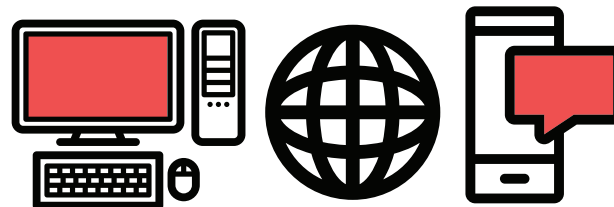
Conjunto de cambios culturales, sociales, creativos y de gestión que producen un nuevo enfoque para la creación de negocios a través de la tecnología y de la innovación.

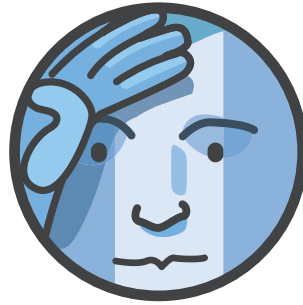
TIC

Acrónimo inglés que significa Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Es el conjunto de métodos y tecnologías que realizan la transmisión, recepción y procesamiento de información esencial para las organizaciones.

Valor público

El concepto se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.





Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE DERECHO
Observatorio de Sociedad, Gobierno
y Tecnologías de Información

Calle 12 No. 1-17 este, PBX 341 9900 / 342 0288 / 353 7000 / 282 6066

OBSERVATORIO DE SOCIEDAD, GOBIERNO Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Carrera 1ª No. 12- 66, Bogotá - Colombia, Casa de las Mandolinas

Extensiones 1139, 1148 y 1159

Infoobservatics@uexternado.edu.co

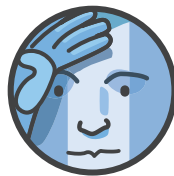
www.observatics.edu.co

Diseño Gráfico

Camilo José Rivera Varona

Equipo elaboración y revisión de manuales:

Marco Peres, Enrique Cusba, Alejandra Duran y Albeiro Forero



Calle 12 No. 1-17 este, PBX 341 9900 / 342 0288 / 353 7000 / 282 6066

OBSERVATORIO DE SOCIEDAD, GOBIERNO Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Carrera 1ª No. 12- 66, Bogotá - Colombia, Casa de las Mandolinas

Extensiones 1139, 1148 y 1159

Infoobservatics@uexternado.edu.co

www.observatics.edu.co

Equipo elaboración y revisión de manuales:

Marco Peres, Enrique Cusba, Alejandra Duran y Albeiro Forero