

# Administraciones Públicas en la Pandemia

## Prácticas y lecciones aprendidas para lo que viene

**Mariano Lafuente**

Especialista Líder en Gestión Pública

División de Innovación para Servir al Ciudadano

[mlafuente@iadb.org](mailto:mlafuente@iadb.org)  [@LafuenteMariano](https://twitter.com/LafuenteMariano)



Agosto 2020

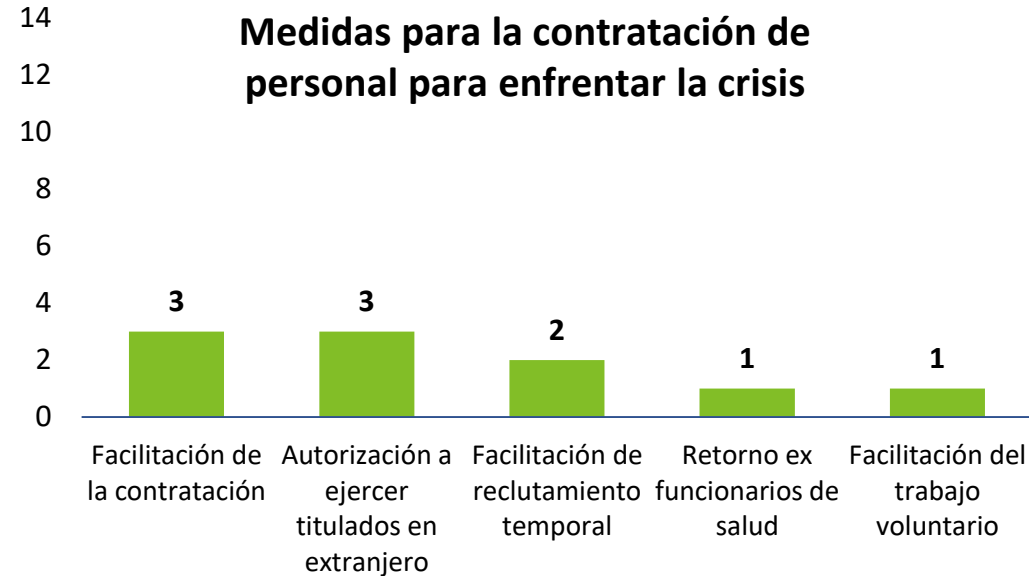
# Importancia de la Administración Pública en contexto de COVID-19

- 1. Lidera respuesta a la pandemia:** Servidores públicos en salud, seguridad, provisión de servicios esenciales, coordinación estratégica y *delivery*, formulación de políticas y normativa para programas de transferencias, operación logística, etc.
- 2. Importante peso en la economía:** Representa, en promedio, 12% del empleo total en ALC (entre 3% y 25%). Clave para reactivación económica.
- 3. Representa una parte importante del presupuesto, en un contexto de desplome de recursos:** 29% del gasto, 8% del PIB, 41% de los ingresos tributarios (pre crisis) en ALC. ¿Cómo financiarlo?

**¿Qué medidas tomaron los gobiernos?**

# Mayor flexibilidad como nuevo normal

## Medidas para la contratación de personal para enfrentar la crisis



## Medidas de apoyo a los funcionarios públicos en labores de emergencia



Fuente: BID. Toolkit de medidas de gestión de recursos humanos para combatir la Crisis Sanitaria originada por el COVID-19.  
Nota: Los países que han sido analizados en este reporte son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

# Teletrabajo administrativo prácticamente en todos los países

- [Los marcos normativos](#) se adaptaron rápidamente
- En la práctica, [muchos gobiernos no estaban preparados](#), pero aprendieron en el camino
- Desafíos de la falta de cultura de teletrabajo y falta de infraestructura de TI adecuada (del usuario, de ciberseguridad, etc), entre otros
- El sector privado aportó licencias gratuitas para herramientas de teletrabajo

ECONOMIA

## Home office de servidores genera corte anual de gastos de até R\$ 500 milhões

Com três meses de home office em razão da pandemia, o governo federal percebeu ser possível manter os serviços públicos funcionando e ainda economizar no pós-coronavírus

Hoy >

Contraloría estima ahorro de 0,26% del PIB por teletrabajo y distanciamiento físico en Gobierno

22 Abr, 2020 · 4:28 PM

# El retorno presencial del gobierno, de forma gradual y con los cuidados necesarios, también es importante

- **Para la provisión de servicios esenciales**, especialmente para población vulnerable que puede no tener acceso a servicios digitales
- **Para la reactivación económica**, por el peso del empleo público en la economía
- Estos cuidados necesarios para el retorno incluyen:
  - Eximir a servidores públicos en riesgo o con familiares en riesgo
  - Horarios escalonados
  - Priorizar servidores públicos que no utilicen transporte público

# La reducción temporal de salarios también aportó para intentar cerrar brecha fiscal

- Países como [Colombia](#), [Panamá](#), [Paraguay](#), [Uruguay](#) aprobaron medidas reduciendo temporalmente salarios de funcionarios con mayores ingresos
- En [Brasil](#) se congelaron salarios a nivel federal, estadual y municipal por 18 meses hasta diciembre 2021
- Si bien podría considerarse que [algunos de los recortes habrían sido más simbólicos que de peso fiscal real](#), en la práctica esto es discutible:

En Colombia [el impuesto solidario pagado por 21.000 servidores públicos](#) podría financiar como mínimo [el ingreso solidario](#) de 131.250 hogares en situación de pobreza (alrededor de medio millón de personas).



**¿Cómo aprovechar las lecciones de la pandemia para mejorar la administración pública que se viene?**

# ¿Estamos preparados para el Futuro del Trabajo en el Gobierno en América Latina?

- La pandemia aceleró los tiempos, pero cada país comienza en una fase diferente
- Fases de la transformación digital del gobierno
  - Administración electrónica
  - Administración interoperable
  - Administración automatizada
  - Administración proactiva

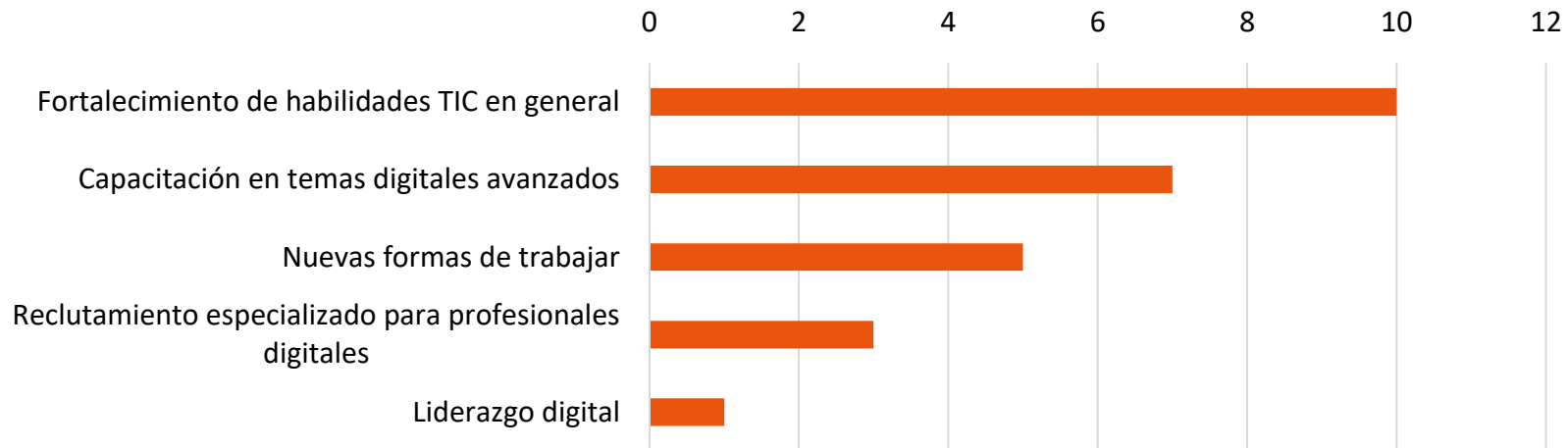


[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

# Pocos países parece comenzar adelantados en la construcción de capacidades digitales en el Servicio Civil

## Mención de estrategias para la adquisición de talento en las 22 estrategias de transformación digital en países de ALC

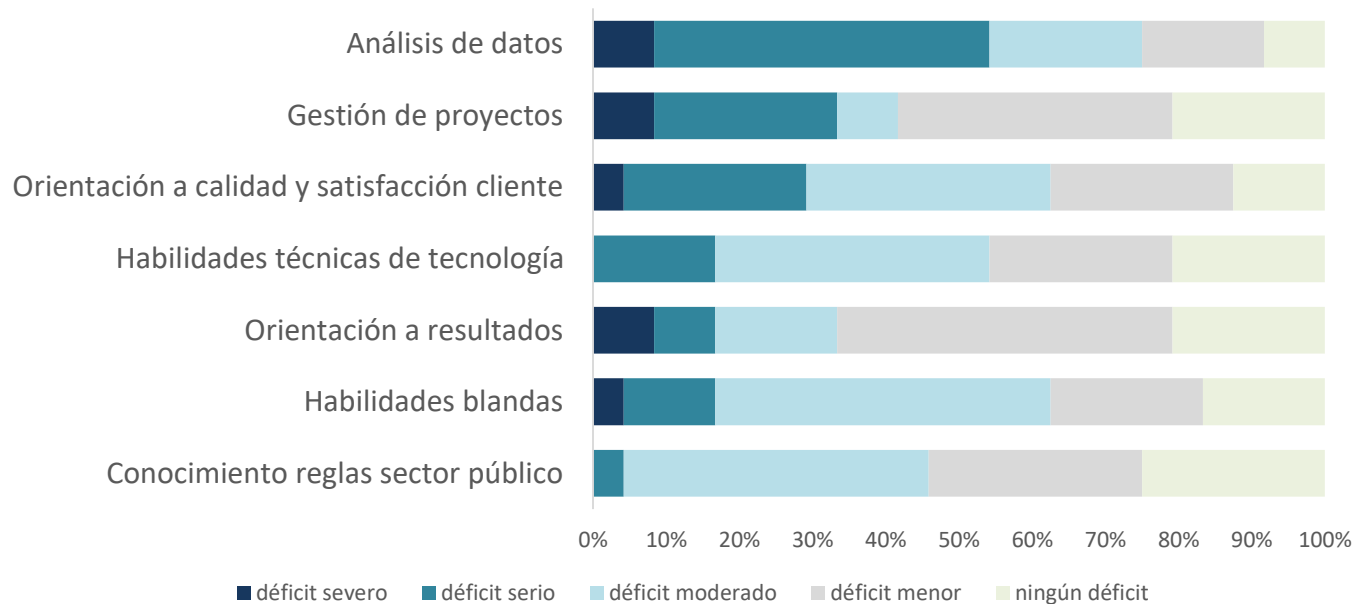
(Número de estrategias que se refieren a dicha temática)



Fuente: BID, próxima publicación.

# Hay brechas importantes

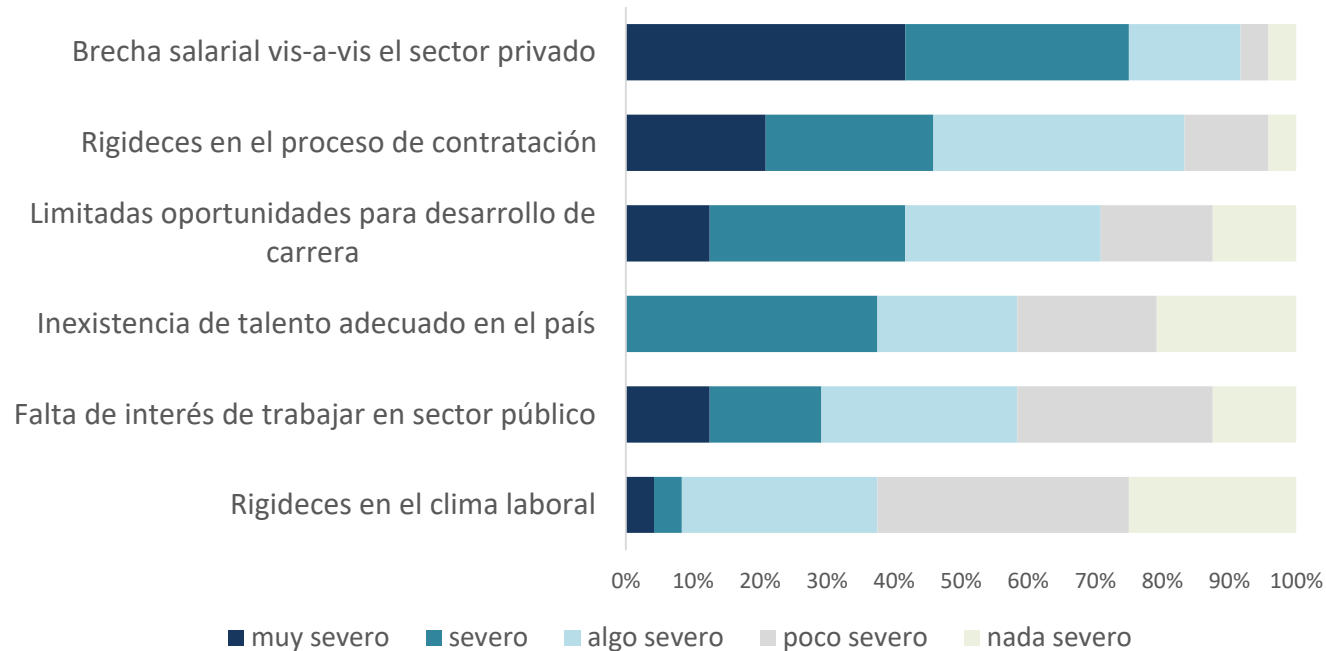
## Brechas de habilidades en los entes rectores de gobierno digital en ALC (2019)



Fuente: BID, próxima publicación.

# Factores estructurales del servicio civil parecen explicar la brecha de talento digital

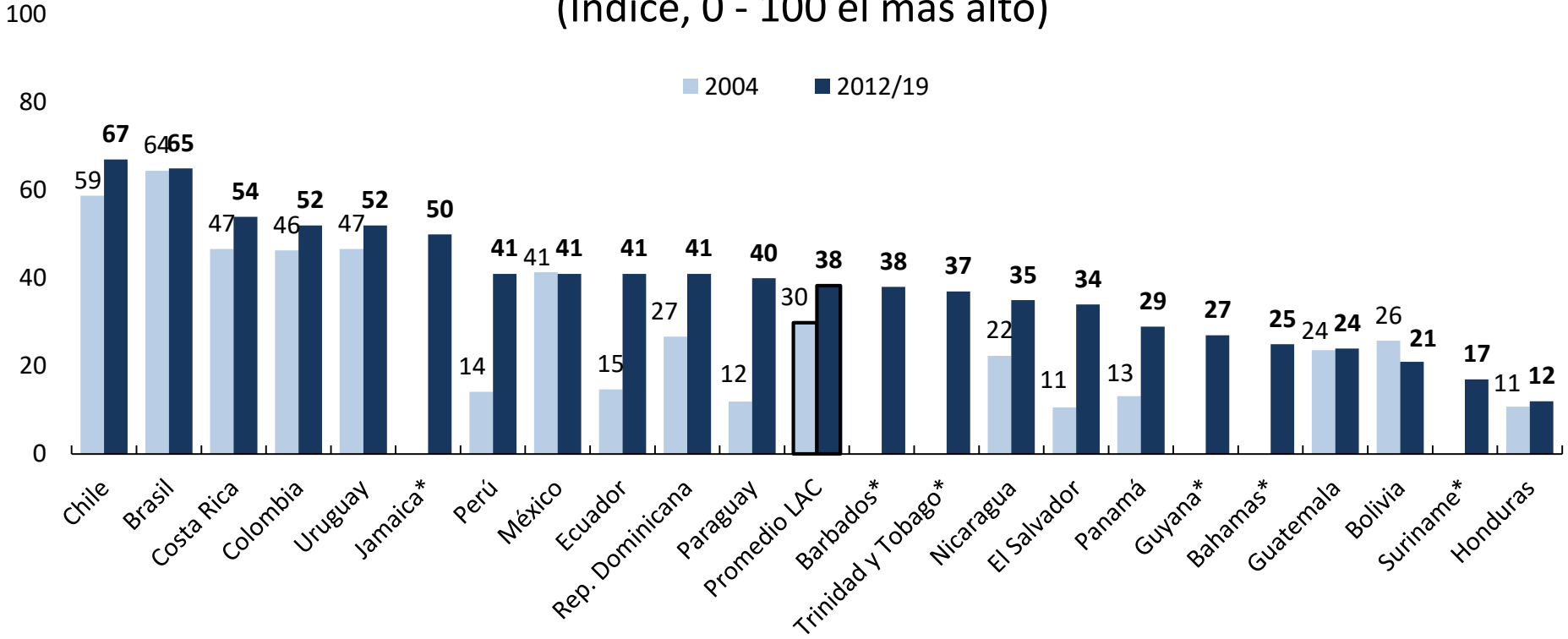
## Principales obstáculos para atraer talento al equipo digital (2019)



Fuente: BID, próxima publicación.

# La región sigue con grandes desafíos en la gestión de su talento...

## Índice de Desarrollo del Servicio Civil en LAC, 2004-2012/19 (Índice, 0 - 100 el más alto)



# Algunos gobiernos están avanzando en abordar estos desafíos estructurales del servicio civil

- **Costa Rica:** proyecto de ley de empleo público en Asamblea creando segmento directivo profesionalizado, reforma del sistema de clasificación y remuneraciones, etc.
- **Paraguay:** proyecto de ley de la función pública y servicio civil con importantes reformas en planificación, clasificación, política salarial, directivos, talento digital, etc.
- **Brasil:** medidas para mejorar movilidad interna y aprovechar el talento mediante concursos competitivos; reforma del servicio civil en diseño
- **Uruguay**

## Consideraciones finales...

- Las administraciones públicas en la pandemia encontraron flexibilidades que no estaban sobre la mesa previamente y en general tuvieron un desempeño destacable en su respuesta a la crisis
- El “futuro del trabajo del gobierno” con una mayor digitalización y automatización se aceleró con la pandemia, hay menos excusas
- Gobiernos más efectivos, eficientes y transparentes van a necesitar más talento digital en todo el servicio civil
- La brecha de talento digital se explica, en gran parte, por los desafíos estructurales del servicio civil.
- Iniciativas en varios países líderes marcan una nueva ola de reformas en servicio civil en la región



# Administraciones Públicas en la Pandemia

## Prácticas y lecciones aprendidas para lo que viene

**Mariano Lafuente**

Especialista Líder en Gestión Pública

División de Innovación para Servir al Ciudadano

[mlafuente@iadb.org](mailto:mlafuente@iadb.org)  [@LafuenteMariano](https://twitter.com/LafuenteMariano)



Agosto 2020