LA GESTIÓN PÚBLICA Y LA PANDEMIA DE CORONAVIRUS (COVID-19): RESPUESTAS EMERGENTES Y RECOMENDACIONES INICIALES

Comité de gobernanza pública de la OCDE

1. **Servidores públicos a la altura del desafío**

Los servidores públicos de toda la OCDE están desempeñando un papel de liderazgo en la coordinación de una respuesta a la pandemia. Mantienen el funcionamiento de los sistemas médicos y la seguridad de las familias. Están encontrando formas novedosas de diseñar y canalizar un gasto de estímulo económico sin precedentes y manejar picos severos en el desempleo. La pandemia de Coronavirus (Covid-19) ha transformado el trabajo y los lugares de trabajo del sector público casi de la noche a la mañana. Se les pide a las fuerzas de trabajo del sector público que trabajen de nuevas maneras, haciendo malabarismos con nuevas herramientas con procedimientos y procesos antiguos.

En este contexto, los funcionarios públicos de gestión y empleo de la OCDE se reunieron virtualmente el 15 de abril de 2020. La reunión proporcionó una plataforma para compartir y reflexionar sobre el estado actual del servicio público en los países de la OCDE; discutir las innovaciones que se están desarrollando y desplegando para trabajar productivamente en este contexto; y plantear los desafíos clave que se enfrentan ahora y en el futuro. Esta nota es una síntesis y resumen de las áreas generales de acuerdo.

**Principios que sustentan las respuestas iniciales de empleo público:**

En el corto plazo, el enfoque de los gobiernos ha estado en general en la doble necesidad de proteger a los servidores públicos mientras se mantiene la capacidad de cumplir con las prioridades gubernamentales centrales y emergentes.

**Poner la salud y la seguridad en primer lugar**: los empleadores públicos están protegiendo a sus empleados de contraer y propagar el coronavirus (COVID-19) a través de una variedad de medidas, como el teletrabajo generalizado y las medidas de distanciamiento forzado en la oficina.

* Corea ha emitido directrices obligatorias sobre el trabajo a distancia para muchos miembros del personal, aunque algunos gerentes de alto nivel están en la oficina con precauciones tales como horas de almuerzo escalonadas y distanciamiento físico. La identificación de grupos vulnerables y el uso de datos como los tiempos de viaje para implementar la rotación de trabajo y el trabajo remoto también ha sido una característica.
* La República Eslovaca está proporcionando máscaras faciales a los servidores públicos, implementando una política rigurosa de higiene y eliminando / limitando el contacto social mediante el aplazamiento del reclutamiento en persona y la capacitación en el aula.

**Prestar atención a la salud mental:** los gobiernos están aumentando los servicios de apoyo a la salud mental en reconocimiento de que muchos servidores públicos llevan una mayor carga emocional vinculada a sus obligaciones y / o situación personal.

* En Letonia, una encuesta de empleados tiene como objetivo evaluar el bienestar de los servidores públicos, incluidas las causas de ansiedad y sus expectativas del gobierno y su gestión. Esta encuesta tiene como objetivo ofrecer ayuda psicológica específica a los servidores públicos y ha obtenido más de 3.000 respuestas de más de 90 instituciones.
* Los Países Bajos han desarrollado una caja de herramientas en línea para servidores públicos con información y videos cortos sobre cómo trabajar desde casa y mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida.

**Igualar la oferta de mano de obra con la demanda:** esta crisis ha obligado a los líderes del servicio público a priorizar rápidamente, determinar posiciones y áreas esenciales, y redistribuir la fuerza de trabajo para satisfacer la demanda cambiante.

* Irlanda desarrolló herramientas (cuestionario y portal en línea) para mapear las habilidades transferibles y facilitar las asignaciones de movilidad temporal en todo el servicio público.
* El Reino Unido está ajustando la infraestructura existente y los mecanismos de coordinación para reasignar a los empleados según las necesidades.

**Cambiar el "orden predeterminado" en el trabajo remoto:** mientras que los empleados solían necesitar un permiso especial para trabajar desde casa, hoy en día lo predeterminado es que todos los empleados que pueden trabajar desde casa deben trabajar desde casa. En muchos casos, ahora se requiere autorización para poder ingresar a la oficina.

* En Italia, el teletrabajo ahora es el predeterminado: ya no se requiere autorización formal para trabajar desde casa.
* Estados Unidos está operando a la máxima capacidad de teletrabajo y está brindando orientación a los gerentes para apoyar esto.

**Aprovechar las capacidades digitales:** las administraciones públicas que ya habían invertido en capacidades digitales están mejor posicionadas para gestionar la crisis. La capacidad de la red interna, los sistemas en la nube y la familiaridad con las herramientas de videoconferencia también permiten que más servidores públicos trabajen productivamente desde casa, e incluso continúen entrevistando y capacitando a candidatos para roles críticos.

* Estonia se está beneficiando de la inversión previa a la crisis en tecnologías de aprendizaje a distancia para elevar las capacidades de sus empleados
* Dinamarca también ha experimentado menos tensión debido a su entorno de trabajo digitalizado, y está utilizando la tecnología para coordinar los problemas de gestión de personas a través de reuniones virtuales dos veces por semana de todos los jefes de recursos humanos.

**Maximizar la flexibilidad de las licencias:** no todos los servidores públicos pueden trabajar desde casa. En algunos casos, esto ha dado lugar a la creación o ajuste de arreglos de licencia para permitir que el personal se recupere de una enfermedad o cuide a un miembro de la familia.

* Alemania aumentó las disposiciones de licencia especial para ciertos grupos de tres a 20 días.
* Francia desarrolló disposiciones especiales de licencia para el personal que necesita cuidar a los niños.

**Seguir aprendiendo:** la mayoría de los servidores públicos están utilizando nuevas tecnologías y formas de trabajar para llevar a cabo sus trabajos. Las herramientas de aprendizaje en línea y el entrenamiento pueden ayudar a mejorar la capacidad de la fuerza laboral, incluidas las habilidades digitales. Las habilidades de liderazgo y gestión también son clave para mantener la productividad en entornos laborales transformados y apoyar a los trabajadores para gestionar la transición.

* Australia está brindando oportunidades de recapacitación a los servidores públicos para ayudarlos a realizar trabajos relacionados con la crisis.
* Bélgica amplió su oferta de capacitación en línea, adaptó la capacitación en persona para el acceso en línea y aceleró ciertos programas de capacitación.

**Comunícación y registro:** Los líderes del servicio público están utilizando nuevos canales, como los servicios de videoconferencia y mensajería instantánea para compartir información rápida con el personal y los sindicatos. Estas redes y las de los empleados generan oportunidades para mantenerse en contacto con compañeros de equipo y colegas de todo el servicio público.

* Canadá desarrolló páginas web dedicadas y recursos para que los empleados les brinden información y recursos para trabajar de forma remota y para mejorar la salud mental durante la crisis de salud pública.
* Noruega está explorando el uso de encuestas de "pulso" dirigidas para contactar a los empleados y utiliza un portal para empleadores públicos con información de Recursos Humanos y orientación para gerentes actualizada diariamente.

**Planificar con anticipación:** el estado actual de la mayoría de las administraciones públicas está cambiando tan rápidamente que la mayoría de los empleadores públicos se centran en administrar el aquí y el ahora. Pero algunos también están mirando hacia adelante, en reconocimiento de que el futuro lugar de trabajo será diferente. Algunos ya han establecido grupos de trabajo de los gerentes superiores para prepararse para un eventual regreso al trabajo, explorando cómo se puede utilizar el trabajo remoto para facilitar un regreso gradual a la oficina.

* Finlandia estableció dos grupos de trabajo en la oficina del Primer Ministro para monitorear la situación actual y preparar una estrategia de salida.
* Eslovenia está analizando el liderazgo, la gestión y las competencias digitales que serán necesarias para fortalecer la administración pública después de la crisis.
1. **Las administraciones publicas pospandémicas tienen la oportunidad de incluir un cambio duradero**

El enfoque inmediato de las administraciones públicas es proteger a los servidores públicos y garantizar que los servicios públicos esenciales aún puedan prestarse. Los directores, los equipos y el personal se están adaptando a los nuevos métodos y herramientas de trabajo. Es comprensible que muchos se preocupen por cuidar a los miembros de la familia y hacer malabares con el equilibrio entre el trabajo y la vida. Sin embargo, las administraciones de toda la OCDE también están considerando los impactos a largo plazo de los cambios que se han introducido rápidamente durante la pandemia. Específicamente, el período posterior a la crisis será una oportunidad única para capitalizar los cambios, como el trabajo remoto a gran escala, cuya implementación se esperaba que ocurriera solo gradualmente en el futuro.

Eventualmente, los gobiernos tendrán que descubrir cómo gestionar un retorno a las oficinas y una reanudación y aceleración del trabajo no relacionado con la pandemia.

Esto presenta a las administraciones públicas desafíos y oportunidades. El desafío a más largo plazo que enfrentan los empleadores públicos es comprender el grado en que las ortodoxias fundamentales en torno a la gestión de los servidores públicos han cambiado. ¿Todos los empleados deben estar presentes en sus oficinas de 9 a 5 si acaban de demostrar que pueden mantener la productividad durante semanas de trabajo desde casa? ¿Qué significaría esto para la gestión del desempeño? Para el reclutamiento?

Evaluar, ajustar y formalizar los aspectos de la respuesta inmediata puede proporcionar a las administraciones públicas la flexibilidad y el dinamismo necesarios para enfrentar los desafíos futuros.

**Oportunidades para avanzar hacia una agilidad duradera en el servicio público:**

* **Reflexionar:** las administraciones públicas están atravesando por un experimento masivo y no planificado en la gestión flexible de personas, que, a pesar de los desafíos logísticos, revela áreas de fortaleza y resiliencia. La reflexión sobre el rendimiento y la productividad en este momento de crisis será esencial para extraer lecciones para futuras reformas.
* **Normalizar las innovaciones exitosas**: el trabajo remoto, las nuevas tecnologías de comunicación e información, las plataformas para la redistribución ágil de la fuerza laboral, son solo algunas de las herramientas que los servicios públicos están implementando para manejar esta crisis. Estos también tienen muchas otras aplicaciones en todo el servicio público y se convertirían en elementos permanentes de la nueva normalidad posterior a la pandemia.
* **Participar:** en todo el servicio público, las personas, las unidades, los equipos y los ministerios colaboran e intercambian intensamente. Después de la crisis, las administraciones pueden aprovechar estos intercambios para avanzar hacia un sector público que sea cada vez más flexible y resistente. Un elemento común en las respuestas de muchos países ha sido la participación temprana y proactiva entre empleadores y representantes de los empleados, destacando las oportunidades para involucrar a los sindicatos como socios para el cambio.
* **Liderar:** los líderes de servicio público eficaces aprovecharán estas oportunidades para avanzar en una visión del servicio público que sea prospectiva, flexible y satisfactoria. Las acciones emprendidas ahora son una oportunidad para centrar el liderazgo en los valores centrales del servicio público, la entrega ágil, la innovación y la productividad. La Recomendación de la OCDE de Liderazgo y Capacidad de Servicio Público establece 14 principios para guiar a los líderes en esta transición.
* **Celebrar el valor del servicio público:** los empleados públicos son héroes en esta crisis. Mantienen el funcionamiento de los sistemas médicos, las familias están seguras, encuentran formas novedosas de abordar los impactos económicos y sociales sin precedentes, mantienen a las empresas a flote y se enfrentan a increibles picos de desempleo. Esta es una oportunidad única para renovar la imagen del servicio público como un lugar de trabajo atractivo que tiene impacto. Después de la crisis, los gerentes públicos deben considerar cómo mostrar los valores de un trabajo o carrera con el servicio público.