



El servicio público
es de todos

Función
Pública

CUMBRE MUNDIAL DE GOBIERNO GOBIERNO DE LOS EMIRATOS ÁRABES UNIDOS 21 PRIORIDADES PARA LOS GOBIERNOS EN 2021

Grupo de gestión internacional
16 de julio de 2021

Navegando la transición caótica al nuevo mundo

Habiendo salido de uno de los años más desafiantes y trascendentales de la historia reciente, el mundo ha entrado ahora en un año en el que el volumen y la profundidad estructural del cambio bien pueden resultar aún mayores.

Para los líderes gubernamentales dedicados a promover los intereses de sus ciudadanos en el contexto de este futuro a corto plazo dinámico e incierto, las prioridades deben incluir la reparación del tejido social, navegando por un orden geotecnológico transformado, compitiendo en una economía mundial transformada, asegurando el futuro a largo plazo.



1. Reactivar iniciativas de salud global críticas sobre amenazas duraderas:

Como la agenda global de salud se ha enfocado en los retos presentados por el COVID-19, las medidas para manejar otras enfermedades críticas han quedado en segundo plano, creando un bache que requiere acción inmediata. Algunas de estas enfermedades han sido el polio, el VIH y la malaria, la cual se espera aumente en un 35% en los próximos 5 años.

2. Sanar la deuda en salud mental:

Uno de los efectos secundarios de la pandemia fue postergar los tratamientos médicos de las condiciones consideradas como no urgentes; sin embargo la pandemia ha generado una tremenda presión psicológica que ha resultado en un aumento de la ansiedad y la depresión.



Las conexiones sociales, que son vitales para el manejo del estrés, se han erosionado y han aumentado de manera desproporcionada las enfermedades mentales, sobre todo en la población con menos recursos económicos. En este sentido a causa del COVID-19 se han alterado los servicios de salud mental en el 93% de los países, mientras la demanda por los servicios de salud mentales ha aumentado rápidamente.

Para los líderes de gobierno una prioridad crítica en el 2021 es identificar proactivamente aquellas personas que necesitan tratamiento y asegurar que la reciban rápidamente, lo cual es un prerrequisito para curar el tejido social y crear las condiciones para un dinamismo económico renovado.

3. Proteger el desarrollo de las mentes más jóvenes:

Reducir los factores de estrés dañinos en nuestros ciudadanos más jóvenes y hacer frente a las barreras para el desarrollo cognitivo infantil crítico. El COVID-19 ha tenido múltiples impactos en las dinámicas familiares, por una parte, redujo los ingresos de las familias, aumentó la sensación de inseguridad, la interrupción de la educación y del contacto social.

Sin una acción urgente para atender las necesidades de los niños y jóvenes durante la pandemia los gobiernos se enfrentan a un problema generacional, ya que se calcula que 463 millones de niños globalmente no pudieron acceder a la educación remota cuando el COVID-19 cerró sus colegios. En la niñez temprana esto puede tener graves consecuencias en el desarrollo del sentido de la identidad, la habilidad de recordar experiencias y aprender a tomar turnos, compartir y entender las necesidades de los demás.

Imperativos claves incluyen asegurar que los niños se mantengan comprometidos con la educación, estimulados con la interacción social y financieramente seguros hasta donde sea posible, un enfoque sistemático debe incluir mapeo de los principales perturbadores de la comunidad y trabajar con los padres, la escuela y las instituciones para plantear una estrategia para apoyar a los más vulnerables. En ese sentido los gobiernos deben identificar formas para reemplazar efectivamente las actividades tradicionales sociales y educativas que son críticas en el desarrollo de la niñez y apoyar los mecanismos para una interacción persona a persona de manera virtual.

4. Reestablecer y expandir el empoderamiento femenino

Gestionar el impacto económico desproporcionado de las mujeres en la pandemia. Como resultado del COVID-19 las mujeres han dejado su vida laboral cuatro veces más en proporción con los hombres, algunas de las causas son la crítica y descompensada prioridad del cuidado de los niños, el trabajo en sectores que fueron ampliamente impactados por la pandemia como la educación, el cuidado de ancianos y el cuidado de la salud.



El reto en este sentido se centra en la desaparición de los muchos que son llenados por las mujeres mientras las limitadas instituciones sociales y los sistemas de soporte para las mujeres en muchos países y localidades.

Si las mujeres y los hombres estuvieran representadas de igual manera en los sectores laborales, al menos 112 millones de mujeres estarían en menor riesgo de perder sus ingresos o sus trabajos como resultado de la pandemia. Desde que empezó el confinamiento las mujeres pasan un promedio de 60% más tiempo que los hombres ayudando a los niños con los trabajos escolares y 70% más tiempo en responsabilidades colectivas del cuidado de los niños afectando directamente su habilidad para trabajar y el tiempo que pasa en el trabajo.

5. Defender la soberanía de la mente de los ciudadanos

La competencia global para influir en cómo los ciudadanos y los consumidores perciben e interpretan el mundo se remonta a los inicios de la guerra moderna. Durante la última década, la sofisticación de estas técnicas se ha disparado debido a los avances en la ciencia cognitiva y la economía del comportamiento. Sin embargo, en ningún momento su poder se ha mostrado tan claramente como durante la pandemia. La crisis ha revelado el costo incalculable de la profunda fragmentación de nuestro consenso sobre la verdad, incluida la realidad de los desafíos que enfrentamos desde el COVID-19 hasta el cambio climático. Para los líderes gubernamentales, defender la soberanía de la mente de los ciudadanos es ahora una prioridad central.

Los costos sociales de la desinformación son enormes. En su estudio histórico, 16 RAND identifica la parálisis política, la erosión del discurso civil, la desconexión ciudadana y la incertidumbre política como consecuencias clave de la "decadencia de la verdad". La parálisis política por sí sola redujo el PIB de EE. UU. hasta en un 0,5%, una pérdida de alrededor de USD 20 mil millones, debido al cierre del gobierno de 2013 impulsado por la incapacidad de acordar en un conjunto fundamental de verdades, un impacto que será eclipsado por el costo final de la crisis de principios de 2021. Según algunas estimaciones, las noticias engañosas están costando a la economía mundial USD 78 mil millones cada año. La desinformación sobre el coronavirus ha creado una "infodemia" de rumores, teorías de conspiración e información errónea que contribuyó a la pérdida innecesaria de innumerables vidas.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad urgente en 2021 es promover una reforma integral de las redes sociales para reducir la prevalencia de modelos de negocios basados en la manipulación de sesgos cognitivos para impulsar un comportamiento adictivo con el fin de asegurar una atención vendible.

Sin un consenso de referencia sobre la realidad dentro y entre los países, será imposible lograr un progreso constante. El aumento de las noticias falsas y la desinformación afecta la capacidad de los



ciudadanos para tomar decisiones informadas. También tiene un costo directo: costo económico para las empresas y gobiernos que tienen que combatirlo.

6. Aliviar los excesos fiscales

El costo de responder a la pandemia, en términos de inversión necesaria en sistemas de salud y apoyo económico, ha ejercido una enorme presión fiscal no solo sobre los gobiernos nacionales, particularmente entre las economías de ingresos medios y en desarrollo, sino también sobre los gobiernos subnacionales en los niveles regionales y locales en todo el mundo. La demanda de servicios de los gobiernos subnacionales es más alta que nunca, mientras que sus fuentes de ingresos se encuentran bajo una tremenda presión.

En promedio, los gobiernos subnacionales representan el 39% del gasto nacional en salud, así como el 56% del gasto en orden público y seguridad, y el 16% del gasto en protección social. A pesar de este papel vital, la reducción de los gastos y los salarios de los consumidores y la disminución de los fondos provenientes de los impuestos sobre las ventas y la renta están obligando a muchos gobiernos subnacionales a realizar recortes drásticos en sus gastos. A diferencia de los gobiernos nacionales de economías avanzadas, que pueden evitar aumentos de impuestos a través de préstamos y déficit, los gobiernos subnacionales a menudo se ven limitados por requisitos de presupuesto equilibrado y tienen pocas opciones más allá del apoyo de los gobiernos nacionales para evitar la suspensión de servicios esenciales.

Para los líderes gubernamentales, es una prioridad urgente apoyar a los gobiernos subnacionales financieramente para asegurar la provisión sostenida de salud vital, seguridad pública, servicios sociales y servicios de protección. Estos servicios críticos deben seguir funcionando para garantizar la recuperación de la pandemia y evitar problemas sociales y económicos a largo plazo. Los Gobiernos deberían centrar la ayuda en la atención (pruebas, vacunas, necesidades básicas y seguridad de los consumidores para el futuro) en lugar de en el impacto económico a corto plazo.

Se espera que las bajas tasas de interés permitan que la relación entre deuda y PIB se estabilice con el tiempo, y dado el probable retorno de un fuerte crecimiento económico en la segunda mitad del año, ahora no es el momento de la austeridad, sino más bien de un fuerte apoyo e inversión.

7. Reimaginar el rol de las ciudades

Las ciudades, posiblemente más que cualquier otro segmento de la sociedad, se han visto profundamente afectadas por la pandemia. La amenaza fundamental planteada por la proximidad llevó a la generalizada salida de residentes y cierre de flujos clave de conectividad global, mientras que la economía global fue apuntalada por la viabilidad exponencialmente expandida de la comunicación virtual y la colaboración. Juntas, estas nuevas realidades han puesto en tela de juicio la propuesta de valor central de las ciudades, centrada en los beneficios de la aglomeración. Al mismo tiempo, la crisis ha revelado crudamente las profundas desigualdades de los centros urbanos.



Para los líderes gubernamentales, reimaginar la propuesta de valor de las ciudades, y cómo pueden ofrecer oportunidades económicas, bienestar y cohesión social a una mayor proporción de sus residentes, será fundamental para su viabilidad continua como motores de crecimiento económico.

La crisis actual es, sobre todo, una oportunidad para renovar las ciudades, en lugar de devolverlas al statu quo. Los líderes tienen la oportunidad de trabajar en estrecha colaboración con el sector privado y los residentes de la ciudad para rediseñar las ciudades de manera que sirvan mejor a sus poblaciones, centrándose en la creación de valor público vinculado a las necesidades emergentes clave de los ciudadanos y las empresas y las fortalezas diferenciadas de la ciudad.

8. Transformar el portafolio nacional de capacidades

En cualquier momento dado, las opciones estratégicas de los líderes están limitadas o habilitadas por las capacidades a su disposición. La crisis de COVID-19 ha puesto de manifiesto grandes brechas de capacidad en muchos países, incluso con respecto al sistema de salud, la infraestructura digital y la ciberseguridad. Este es un momento urgente para fortalecer la preparación futura de las organizaciones gubernamentales.

Entonces, ¿cómo pueden los gobiernos financiar las inversiones necesarias frente a una intensa presión fiscal? La respuesta está en aprovechar la oportunidad que brinda la crisis para realizar una evaluación estratégica rigurosa del conjunto actual de capacidades y recortando implacablemente la inversión en aquellas capacidades heredadas obsoletas que son más costosas. Para la mayoría de los gobiernos, la oportunidad de un sacrificio productivo de este tipo es enorme. El desafío suele ser político, ya que las entidades o programas gubernamentales de larga data se han convertido en feudos burocráticos defendidos por intereses poderosos.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad central en 2021 es evaluar, rediseñar y reconstruir la cartera de capacidades de sus organizaciones para cumplir con los requisitos futuros sobre una base rigurosamente priorizada.

Este momento de transición para salir de la crisis actual está creando una oportunidad única e invaluable para superar la resistencia arraigada al cambio y hacer espacio para las capacidades que el futuro requiere. Los gobiernos no solo deben evaluar la preparación futura de sus entidades, sino también realizar un seguimiento de sus esfuerzos de mejora. El enfoque debe ser sistemático en su evaluación de los requisitos futuros, despiadado en la eliminación de costosos sistemas obsoletos y audazmente innovador en la inversión en capacidades sólidas y polivalentes en preparación para un futuro cada vez más incierto.

9. Navegar por la competencia global



El resurgimiento de la competencia entre las grandes potencias se ha intensificado enormemente durante el último año, impulsado por el populismo político, el nacionalismo económico y la dinámica divisoria de la pandemia. Es probable que la escalada de esta competencia persista dada la divergencia entre los intereses nacionales y las estrategias de los jugadores y la lógica inexorable de la competencia por la seguridad en ausencia de una arquitectura global estable. Sorprendentemente, los líderes de Estados Unidos y China discutieron abiertamente el potencial "desacoplamiento" de sus economías.

En 2021 y más allá, esta competencia tomará formas novedosas dado el nuevo panorama político global de orientación más multilateral. Las grandes potencias competirán más intensamente por la influencia en las instituciones globales existentes y buscarán atraer y retener a los países en nuevas instituciones, tanto políticas como económicas. Paralelamente, y de una importancia más inmediata a corto plazo, las principales potencias trabajarán agresivamente para asegurar sus posiciones de liderazgo en las cadenas de valor globales y para utilizar el incentivo de participación en ellas para los países como aliciente para una alineación geopolítica más profunda.

Por lo tanto, el resultado neto de la rivalidad entre las grandes potencias bien puede ser la bifurcación cada vez más profunda de la

mundo, no solo política y económicamente, sino también tecnológicamente, ya que las reglas y normas de las grandes potencias con respecto a la gobernanza de la tecnología divergen.

10. Prepararse para navegar en un nuevo orden global de mercado tecnológico

El creciente consenso sobre la necesidad de una reforma integral de los mercados de tecnología incluye un enfoque profundo en el poder monopolístico percibido de los gigantes tecnológicos globales. Los servicios que brindan estas empresas han sido invaluablemente transformadores de muchas maneras. Al mismo tiempo, su poder y nuestra dependencia de ellos ha alcanzado niveles sin precedentes. A pesar de los vastos recursos de estas empresas y la tremenda complejidad de tomar medidas antimonopolio contra ellos, es probable que se produzca alguna forma de ruptura o desconsolidación preventiva, así como medidas regulatorias. Amazon y Google constituyen la columna vertebral de la infraestructura de Internet: incluso sus competidores dependen de sus servicios.

Las interrupciones son poco comunes, pero pueden tener efectos catastróficos. Las organizaciones y los países dependen tanto de los gigantes tecnológicos para el almacenamiento de datos que la interrupción del servicio puede provocar interrupciones en empresas enteras, departamentos gubernamentales y más. Además, los cambios disruptivos ya están en el horizonte: Google, que representa el 90% del tráfico de motores de búsqueda en los usuarios de computadoras en Australia, ha amenazado con abandonar el país por completo si se aprueba una ley que requiera que Google pague a las empresas de medios de comunicación locales.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad clave en 2021 es evaluar el grado de dependencia nacional de los servicios prestados por los gigantes tecnológicos mundiales, garantizar la



preparación para cambios repentinos en la disponibilidad del servicio y explorar la renovación de la política fiscal y reguladora de la tecnología nacional.

Es probable que la relación cambiante entre los gobiernos y las principales empresas de tecnología mundial sea inestable e incluya interrupciones en el servicio e incluso la salida de grandes actores de ciertos mercados. En estos casos, puede haber frustración pública, así como oportunidades para que los gobiernos encuentren proveedores alternativos en dominios desocupados por los gigantes de la tecnología. El desafío crítico para los gobiernos es triple: comprender hasta qué punto los ciudadanos y la economía dependen de los servicios de los gigantes de la tecnología global; evaluar la resiliencia de los ciudadanos y la economía si se interrumpen los servicios; y desarrollar planes de contingencia para reemplazar los servicios proporcionados por gigantes tecnológicos en caso de interrupción generalizada o salida.

11. Construir alianzas de datos profunda

2020 provocó una sorprendente aceleración del crecimiento de la economía digital. En 2021, esto continuará; sin embargo, los países solo podrán aprovechar todos los beneficios de la economía facilitando el comercio digital y la colaboración transfronteriza. Al ampliar el acceso al comercio, la inversión y la innovación digitales transfronterizas, los países pueden impulsar el crecimiento de sus economías y aumentar la ventaja competitiva, especialmente para las pequeñas y medianas empresas digitales. A pesar de los numerosos beneficios, los enfoques divergentes de la soberanía de los datos y las preocupaciones de seguridad nacional relacionadas con la ciberseguridad siguen siendo obstáculos centrales para los enfoques colaborativos de la gobernanza de los datos y la economía digital.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad clave en 2021 será apuntar y formar alianzas de datos personalizadas con socios confiables para generar valor mutuo minimizando los obstáculos al intercambio digital transfronterizo. El valor de los datos no radica simplemente en los números que reflejan, sino en los conocimientos que se pueden extraer.

Por ejemplo, dado el grado en que la inteligencia artificial y el aprendizaje automático se benefician del acceso a conjuntos de datos grandes, diversos y limpios, existen grandes oportunidades para que los países agrupen datos en dominios seleccionados con el fin de crear activos mutuamente beneficiosos para impulsar el progreso en todo desde el tratamiento de enfermedades hasta el transporte urbano.

Además, el Reglamento general de protección de datos en la UE personifica las ventajas competitivas comerciales de proteger los datos de los consumidores en enfoques de colaboración con los países socios. Las empresas que siguieron GDPR experimentaron menos violaciones de datos, menores costos asociados con las violaciones y una mayor confianza general con los consumidores, desarrollando alianzas que no solo faciliten el intercambio de datos, sino que lo aseguren, los países tienen la oportunidad de acelerar el crecimiento de sus economías digitales, ampliando el acceso a nuevas formas de bienestar económico en las sociedades.

12. Prepararse para el nuevo multilateralismo



En 2021, la diplomacia multilateral y las instituciones de gobernanza global resurgirán, lideradas por la nueva administración en la Casa Blanca de Estados Unidos. El equipo de política exterior de la administración Biden está formado por multilateralistas comprometidos y profundamente experimentados, con relaciones duraderas con líderes de orientación similar en Europa y gran parte de Asia. En su primer día en el cargo, el presidente Biden señaló enérgicamente la intención de Estados Unidos de volver al multilateralismo. Entre las 17 Órdenes Ejecutivas firmadas en su primer día estaban las de reincorporación a la Organización Mundial de la Salud y el Acuerdo de París para el Clima.

Esta adopción del multilateralismo representa un cambio significativo de la orientación política de la administración anterior y tendrá profundas implicaciones globales. Este nuevo multilateralismo también se verá impulsado por un consenso renovado, posterior a la pandemia, sobre la necesidad de una acción colectiva para abordar los problemas mundiales clave. El resultado será un aumento espectacular del poder y la influencia de las instituciones mundiales y los procesos multilaterales, aunque la legitimidad y la eficacia de estas instituciones se han debilitado con el tiempo.

Para los líderes gubernamentales, reinvertir la atención, el talento y los recursos en las instituciones multilaterales será la forma más eficaz de abordar las amenazas globales en 2021 que exigirán respuestas coordinadas a nivel mundial.

Los desafíos del siglo XXI asociados con la seguridad cibernética, el cambio climático y la continua recuperación económica mundial de COVID-19, sin mencionar el surgimiento total de las amenazas a la salud pública representadas por la pandemia en sí, requerirán respuestas coordinadas. Cualquier idea de que las amenazas a la seguridad nacional y el bienestar de los ciudadanos puedan abordarse solo a nivel nacional ignora la omnipresencia y la naturaleza universalmente compartida de estas amenazas.

13. Prepararse para el próximo choque regulatorio

Con la elección del presidente Joe Biden y la toma del Senado por su partido, habrá una rápida transformación de la política regulatoria de los Estados Unidos con respecto al medio ambiente, las normas laborales, el comercio, la tecnología, la inmigración y más. Dada la orientación de larga data de la UE, este cambio conducirá a un consenso transatlántico renovado en todo el espectro de dominios regulatorios. El poder de este consenso regulatorio transatlántico, dado no solo el tamaño de sus mercados combinados, sino también su centralidad en las cadenas de valor global, conducirá a una rápida escalada de expectativas de cumplimiento regulatorio, no solo en términos de estándares ambientales, sino también de derechos humanos y mucho más.

Para los líderes gubernamentales, participar en cadenas de valor globales y acceder al mercado transatlántico cada vez más integrado requiere que los países se alineen con un nuevo consenso regulatorio.

Aquellos que sean capaces de la necesaria transparencia y sofisticación regulatoria tendrán la oportunidad de apoderarse de la participación de mercado en las cadenas de valor globales de los países que no puedan hacerlo.



14. Reequilibrar la autosuficiencia y la competitividad

medida que el sistema mundial de comercio se debilitaba y se arraigaban nuevas formas de nacionalismo económico y proteccionismo. 2020 aceleró en gran medida esta tendencia, impulsada por la pandemia y la importancia que le puso a la autonomía estratégica y la autosuficiencia, particularmente en sectores clave como la alimentación y los suministros médicos. Muchos países trataron de reducir rápidamente la interdependencia en estos sectores mediante una serie de medidas proteccionistas. Si bien sigue siendo fundamental que los países se centren en crear una resiliencia independiente a las conmociones externas, el enfoque para hacerlo debe tener plenamente en cuenta el costo en términos de competitividad.

Los sectores protegidos —que carecen de acceso a complementariedades económicas externas y ya no están sujetos a la disciplina de las fuerzas del mercado— pierden inevitablemente competitividad en relación con sus pares mundiales. Si bien es probable que persistan la intensa competencia y la división económica entre las grandes potencias, el regreso del multilateralismo y el desvanecimiento definitivo de la pandemia pueden permitir una reglobalización más amplia de la economía mundial. Esto, a su vez, desencadenará las fuerzas de la competencia mundial, haciendo que las industrias y los sectores apoyados artificialmente sean extremadamente costosos de mantener. En ese contexto, el desafío para los gobiernos es equilibrar los requisitos de autosuficiencia y autonomía estratégica con la importancia fundamental de garantizar que la economía pueda competir de manera sostenible.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad clave en 2021 es reevaluar las decisiones proteccionistas impulsadas por el imperativo de la autosuficiencia desde la perspectiva de la competitividad. En particular, deben considerar nuevos enfoques de la autonomía estratégica más allá de las costosas e insostenibles inversiones a largo plazo en sectores protegidos.

La atención debe centrarse en lograr los mismos grados de resiliencia nacional, pero a través de medios alternativos que mejoren, en lugar de destruir, la competitividad. Existe una gama cada vez más amplia de oportunidades innovadoras para hacerlo, incluida la diversificación sistemática de proveedores, la inversión en sistemas de cadena de suministro inteligentes, de sentido y dinámicos, y una serie de otros medios para garantizar un abastecimiento confiable, eficiente y estable, incluso en el contexto de un crisis.

15. Impulsar la mejora radical e inclusiva de las habilidades a escala

La pandemia ha aumentado exponencialmente la interacción virtual de todo tipo, especialmente en la educación. Esto, combinado con los continuos avances en las ciencias cognitivas, ha creado una amplia gama de oportunidades para acelerar radicalmente la mejora de las habilidades de manera inclusiva en todos los segmentos de la sociedad. El 94% de la fuerza laboral mundial vive en países con cierres de lugares de trabajo y ahora se enfrenta a la digitalización y la consolidación corporativa, dejando a millones de personas desempleadas y dando lugar a habilidades nuevas y en evolución con gran demanda. Además, se espera que el 42% de las competencias básicas necesarias para los puestos de trabajo existentes cambien para 2022. Diez países cuentan actualmente con



aceleradores orientados a cerrar la brecha de habilidades y diseñar estrategias nacionales para mejorar las habilidades⁴⁹, pero esto no es suficiente para abordar las demandas globales.

Para los líderes gubernamentales, particularmente dada la intensidad de la competencia en la economía del conocimiento y el desafío cada vez más profundo del desplazamiento del empleo por parte de sistemas automatizados avanzados, invertir en la mejora radical y específica de las habilidades de los ciudadanos es una prioridad estratégica central.

Los gobiernos tienen un fuerte incentivo para mejorar las habilidades y retener el talento mediante la búsqueda de habilidades sofisticadas, con un enfoque en el aprovechamiento de vastos recursos de educación en línea, los gobiernos pueden impulsar el beneficio mutuo y una mayor competencia e innovación entre los sectores público y privado. La capacitación y la mejora de las habilidades de la fuerza laboral requiere un compromiso de toda la sociedad, incluida la colaboración entre los gobiernos y las empresas, así como el aprovechamiento de la tecnología para comprometerse con el desarrollo de habilidades hasta el nivel individual. La mejora de las habilidades también marcará el comienzo de una era de nuevos empleos.

16. Reinventar la estructura de tareas de la fuerza de trabajo

Dos tendencias laborales globales se cruzaron en 2020. En primer lugar, el futuro del trabajo cobró impulso a medida que la sofisticación acelerada de los sistemas automatizados avanzados continuaba interrumpiendo la composición de tareas de la mano de obra. Más que el desplazamiento total de puestos de trabajo, estamos asistiendo a un cambio en las estructuras de los trabajos en los que la interfaz hombre-máquina es central y las tareas más rutinarias están automatizadas. En segundo lugar, en paralelo, 2020 hizo añicos todas las ideas preconcebidas sobre la viabilidad del trabajo remoto. A medida que el mundo continúa navegando por la realidad laboral alterada por la pandemia, estas tendencias crean oportunidades notables para optimizar la fuerza laboral, y los empleos dentro de ella, de maneras mutuamente beneficiosas.

Se estima que la productividad ha aumentado en un 47%⁵³ para los trabajadores remotos desde el inicio de la pandemia. El trabajo remoto también ha cambiado la estructura de tareas. Para los trabajadores del conocimiento durante el confinamiento, el número de tareas percibidas como cansinas se redujo del 27% al 12%; además, el número de tareas descargadas fácilmente también disminuyó del 41% al 27%.⁵⁴ Con el 47% de los empleos en los Estados Unidos sujetos a automatización,⁵⁵ el futuro del trabajo implica un cambio sin precedentes en las normas laborales tradicionales. La OMS ha desarrollado recientemente el cambio y el reparto de tareas, lo que demuestra una revisión de la estructura de tareas, optimiza y amplía la atención al paciente y minimiza la carga para los sistemas de salud. Las prácticas implican el cambio de tareas de trabajadores sanitarios altamente cualificados a aquellos con menos formación y cualificaciones y el reparto de tareas entre trabajadores igualmente cualificados (liberando así tiempo para los trabajadores con mayores cualificaciones).⁵⁶ Los conceptos tienen el potencial de aplicarse tanto al trabajo virtual como al entorno de trabajo cambiante con inteligencia artificial.

Para los líderes gubernamentales, ver el trabajo a través de la lente de las tareas y sus requisitos diferenciados para la entrega en persona versus la entrega remota permite que las tareas se



redistribuyan de manera que optimicen tanto la productividad como la satisfacción de los trabajadores. Entre las tareas más adecuadas para la automatización y las que se pueden agrupar en carteras de trabajos virtuales, los espacios de trabajo se pueden optimizar para la interacción productiva. Para los gobiernos que se adaptan al nuevo mercado laboral y enfrentan una presión fiscal significativa, esto representa una prioridad clave en 2021. Una sofisticada reestructuración de tareas permite una mejor distribución del talento (es decir, mediante el mantenimiento de una base de datos de competencias y cualificaciones).

17. Eliminar los criaderos virales a nivel mundial

A medida que la carrera mundial para asegurar las vacunas se vuelve cada vez más competitiva, las economías en desarrollo son las perdedoras más obvias. El jefe de la Organización Mundial de la Salud advirtió recientemente que estamos al borde de un fracaso moral masivo. Sin embargo, incluso el interés propio dicta que el despliegue de la vacuna debe ser inclusivo a nivel mundial. De lo que no es así, los países que se queden atrás no sólo sufrirán enormes consecuencias humanas, sino que también pueden convertirse en caldo de cultivo evolutivo para nuevas variantes del virus, incluidas las mutaciones que son resistentes a las vacunas actuales. Los países menos adelantados (PMA), los países en desarrollo sin litoral (LLDCs) y los pequeños Estados insulares en desarrollo (SIDS) comprenden más de 1.000 millones de la población mundial, y se encuentran entre los más vulnerables a las crisis externas del COVID-19, dados sus limitados medios para responder. Estos países no sólo se enfrentan a una crisis sanitaria, sino también a conflictos económicos como resultado de la caída de los precios de los productos básicos y la pérdida de exportaciones.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad urgente en 2021 es garantizar una distribución global equitativa y rápida de las vacunas para evitar que el coronavirus siga evolucionando y propagándose.

Ahora nos enfrentamos a la perspectiva muy real de que el COVID-19 se convierta en un adversario implacable, evolucionando de maneras que permanecen justo más allá de la velocidad de los ciclos de desarrollo de vacunas. Para prevenir este resultado catastrófico es necesario eliminar los caldos de cultivo del virus, especialmente entre los países en desarrollo. Más allá de lo que son preocupaciones humanitarias de importancia fundamental, estudios recientes dejan claro que los costos económicos mundiales de no inocular a todos los países superan el costo de fabricación y distribución de vacunas a todo el mundo.

18. Adaptarse a la zona gris

La "guerra de zona gris" se refiere a las formas de conflicto que están cuidadosamente calibradas para permanecer justo por debajo del umbral del conflicto cinético a nivel de estado. El énfasis está en el engaño, el sigilo y la no atribución. Las herramientas y técnicas cada vez más avanzadas incluyen instrumentos cibernéticos, el uso de fuerzas de representación y sofisticadas operaciones de información dirigidas a las percepciones de los ciudadanos. Si bien la prevalencia de esta forma de conflicto ha aumentado constantemente durante casi una década, la pandemia, al ampliar el alcance de la interacción digital y crear nuevas formas de vulnerabilidad (por ejemplo, los sistemas



de salud), ha impulsado una innovación significativa y una creciente sofisticación en la práctica de la guerra en zonas grises.

Para los líderes gubernamentales, la prioridad urgente en 2021 es fortalecer el monitoreo de la dinámica de las zonas grises y desarrollar capacidades para disuadirlas y responderlas de manera más rápida y efectiva. Las tendencias recientes dejan inequívocamente clara la importancia existencial de esta prioridad. Dado el vertiginoso ritmo de evolución tecnológica en la guerra de las zonas grises y el costo de mantener la paridad, muchos países necesitarán nuevas formas de asociaciones estratégicas para hacer frente al desafío de manera sostenible. La puesta en común de activos y la creación de capacidades conjuntas con los aliados será esencial. Además, el aumento de la conciencia de toda la gama de amenazas de la zona gris en todo el gobierno, más allá de las entidades de seguridad tradicionales, y el sector privado será esencial para garantizar la preparación de toda la nación.

19. Lucha contra la explotación criminal de la crisis

Una nueva frontera de la criminalidad: Los delincuentes están explotando la crisis del COVID-19, incluso atacando sistemáticamente la demanda desesperada de vacunas y equipos médicos. El mercado de medicamentos falsos tiene un valor estimado de USD70 a 200 mil millones.⁶⁵ Los grupos criminales transnacionales, especialmente en los países de África subsahariana y América Latina, representan una grave amenaza para los vehículos de distribución o las instalaciones de almacenamiento. También ha habido una incidencia cada vez mayor de equipos de protección personal y suministros médicos falsos,⁶⁶ así como pruebas falsas de Covid que se venden en línea.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad clave en 2021 es tomar medidas preventivas contra la actividad ilegal de vacunas, lo que incluye garantizar cadenas de suministro seguras, flujos de información confiables y cerrar sitios web y vías ilegales para comercializar vacunas y equipos médicos falsos.

Esto requiere una estrecha coordinación entre los organismos gubernamentales y las fuerzas del orden, así como un diálogo internacional para garantizar la seguridad de la distribución. Los gobiernos deben vigilar de cerca la corrupción, asegurándose de que las vacunas no se marquen, se comercialicen ilícitamente, se intercambien en negocios criminales o se extorsionen con fines de influencia. Los gobiernos también deben seguir infundiendo confianza al público en sus vacunas y productos aprobados.

20. Activar la resiliencia circular de toda la sociedad

El cambio climático es el desafío definitorio de nuestro tiempo. Si no se acelera la sostenibilidad y se reduce el ritmo del calentamiento global, se producirán daños duraderos o irreversibles a los ecosistemas. La seguridad alimentaria y hídrica se encuentra en el corazón de estos ecosistemas debido a la naturaleza de los ecosistemas complejos e interrelacionantes que dan forma a los dominios de la alimentación, la agricultura y el agua. Los patrones actuales de consumo de alimentos y agua y los sistemas que los sustentan están funcionando actualmente de maneras que aumentan rápidamente la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios mundiales, desde el consumo intensivo de productos alimenticios que consumen muchos recursos hasta el impulso constante hacia una



productividad más eficiente. Los gobiernos, las organizaciones del sector privado, los grupos sin fines de lucro y de promoción, así como los organizadores de las comunidades locales, ya están dirigiendo recursos cada vez mayores para abordar el desafío del cambio climático. Sin embargo, abordar adecuadamente la sostenibilidad y los desafíos duales de la seguridad alimentaria y hídrico requerirán una acción urgente y coordinada en todos los niveles de la sociedad.

Para los líderes gubernamentales, una prioridad urgente en 2021 es activar el cambio social a nivel nacional mediante el diseño de estrategias a nivel nacional que impulsen la circularidad no solo a nivel nacional, sino que también se descinen a nivel local e individual.

Las posibles acciones para promover la circularidad nacional incluyen el diseño de una narrativa nacional para inspirar y activar a todos los niveles de la sociedad; el uso de un enfoque de inversión paciente, a largo plazo y dirigido por el Estado para financiar el cambio estructural; asociarse con el sector privado para generar valor público; empoderar a las comunidades locales con activos nacionales de datos sobre el uso de los recursos; y aprovechar las ciencias del comportamiento para guiar el cambio de comportamiento agregado en línea con la estrategia nacional. Además, a nivel local, los responsables de la formulación de políticas pueden conectar a las personas con una comprensión del consumo de recursos y la seguridad en el nivel en el que se vuelve más tangible: sus comunidades.

21. Aprovechar los enfoques de política de «velocidad de deformación»

A pesar de su sensibilidad política y los recientes desafíos con la distribución, la Operación Warp Speed (OWS) demostró cómo la inversión focalizada, la colaboración entre los sectores público y privado y el aprovechamiento de la competencia pueden acelerar enormemente los procesos complejos. OWS casi redujo a la mitad el tiempo necesario para desarrollar vacunas aprobadas, pero no fue el primer proyecto de este tipo: el Proyecto Apolo aterrizó un hombre en la luna, centrando los esfuerzos de miles de personas en un objetivo singular. Incluso antes, el Proyecto Manhattan corrió para desarrollar la bomba atómica.⁷³ Sin embargo, ninguno de los dos proyectos demostró una coordinación tan impresionante y rápida como OWS. La colaboración y el intercambio de conocimientos entre los departamentos de salud, defensa, agricultura y otros departamentos gubernamentales, así como el sector privado, lograron una vacuna en 8 meses. Se invirtieron miles de millones de dólares en compañías, incluidas Johnson & Johnson, Moderna, AstraZeneca, Regeneron, Novavax y Pfizer.⁷⁴ Estas exitosas asociaciones público-privadas demuestran que la colaboración entre sectores puede proporcionar soluciones cruciales y aprovecharse para abordar los desafíos más apremiantes de la sociedad.

Para los líderes gubernamentales, ahora es una prioridad determinar cómo se pueden utilizar enfoques similares de la Operación Warp Speed para acelerar el logro de otros objetivos de política urgentes.

La clave para los gobiernos radica en realizar el potencial de la acción proactiva y colaborativa, alinear a múltiples partes interesadas en torno a un tema compartido y priorizar un solo resultado en lugar de una mejora incremental. Además, la aplicación de un marco orientado a la misión se basa en un objetivo claramente definido con criterios tangibles. Enfoques similares pueden aplicarse



El servicio público
es de todos

Función
Pública

potencialmente a problemas de salud adicionales o incluso a la infraestructura energética, donde los enfoques requieren la colaboración de gobiernos, empresas, instituciones, reguladores y más, siempre y cuando todas las partes puedan acordar un objetivo compartido y centrado.

LAS OPORTUNIDADES DE UNA COYUNTURA CRÍTICA

En 2021, el mundo entrará aún más profundamente en la coyuntura crítica que define este momento de la historia. Las coyunturas críticas son períodos en los que el cambio profundo y a menudo desorientador está altamente comprimido. Son períodos caracterizados por la fluidez estratégica, la incertidumbre y el flujo institucional en los que la agencia y la elección juegan un papel causal decisivo en el establecimiento del camino a largo plazo de los desarrollos futuros. Como resultado, las coyunturas críticas son períodos excepcionales de elección, oportunidad y consecuencia para los líderes, las instituciones y las sociedades en los que la transformación a gran escala es más posible y urgente. Las decisiones que se tomen y las medidas que se adopten ahora moldearán de manera desproporcionada las trayectorias futuras de las personas, las instituciones, las naciones y, de hecho, el propio mundo. Las 21 prioridades esbozadas en este documento proporcionan una perspectiva sobre un conjunto de cuestiones que sólo los líderes gubernamentales pueden abordar a la escala y con la unidad de esfuerzos de toda la sociedad necesaria para obtener resultados reales.