

# Caso de gestión pública: Trabajo remoto y pandemia en el ministerio\*

## Resumen

A raíz de las medidas dictadas por el gobierno para afrontar la crisis del covid 19 el Ministerio de la Presidencia organizó al personal para dar respuesta a las demandas de las entidades públicas a nivel nacional. Si bien el acompañamiento y respuesta del equipo técnico no se detuvo, sí hubo situaciones que pusieron en riesgo al personal del ministerio con el propósito de dar continuidad al servicio. En este contexto y debido al incremento de contagios, se estableció la modalidad de trabajo remoto que significó la reorientación de la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. Así como, la búsqueda de la armonía entre el ámbito laboral y familiar.

**Palabras clave:** trabajo remoto, servidores civiles, modalidad de trabajo, contexto de crisis, capacidad de gestión.

## *Abstract*

As a result of the measures dictated by the government to face the COVID-19 crisis, the Ministry of the Presidency organized the staff to respond to the demands of public entities at the national level. Although the support and response of the technical team did not stop, there were situations that put ministry personnel at risk in order to continue the service. In this context and due to the increase in infections, the remote work modality was established, which meant the reorientation of the management of human, material and technological resources. As well as, the search for harmony between the work and family environment.

**Keywords:** remote work, civil servants, work modality, crisis context, management capacity.

---

\* Elaborado por Karina Ascencios Balbín, revisado y editado por Magaly García Fernández, Alejandro Ponce San Román y Juan José Cuya para la Escuela Nacional de Administración Pública. Los datos han sido modificados con la finalidad de proteger la confidencialidad de los protagonistas. Correo electrónico: casos-enap@servir.gob.pe

—¡Gisela, baja! Ya llegó el taxi, no olvides llevar tu pase personal laboral y el frasco de alcohol.

—Ok, mamá tengo todo a la mano. No te preocupes que antes de entrar al ministerio nos toman las pruebas rápidas y solo ingresan las personas con resultado negativo al coronavirus. Por favor, dile al señor que me espere 5 minutos; él será quien me recoja y regrese a la casa toda la semana.

—¿Cuánta plata vas a gastar en taxi?

—Nada, mamá, el ministerio se encargará de cubrir la movilidad.

Gisela se preparaba para volver a la oficina a dos semanas de decretado el confinamiento a nivel nacional. Una enfermedad desconocida, denominada COVID-19, se presentó en China a fines de 2019 y se expandió rápidamente por todo el mundo hasta llegar al Perú el 6 de marzo a través de un joven procedente de Europa. Algunos días después de identificado este primer caso de coronavirus en el país, el presidente de la República anunció en su mensaje a la nación del 15 de marzo de 2020:

En los últimos días, el COVID-19 se ha extendido a diversos países del mundo (...). En el Perú, a la fecha, tenemos 71 casos, la mayoría de los cuales son ciudadanos que estuvieron en Europa. Pero, hay personas que han contraído la enfermedad dentro del territorio, es decir, tuvieron contacto con los afectados (...). Por ello, luego de hacer una evaluación seria y responsable, y sostener reuniones de coordinación con ministros y autoridades de los tres niveles de Gobierno, hemos aprobado un decreto supremo que declara el estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del coronavirus. Esta medida, que tendrá una vigencia de 15 días calendario, implica el aislamiento social obligatorio de nuestra población (Presidencia de la República del Perú, p.1).

Este anuncio de confinamiento tomó a todos desprevenidos. Muchos salieron un viernes de trabajar sin imaginar que ya no regresarían el lunes, ni mucho tiempo después, a una modalidad presencial de trabajo. Gisela Contreras se desempeñaba como asistente de la dirección a cargo del presupuesto de la nación en el Ministerio de la Presidencia. Hasta el viernes 13 de marzo, el 100% de la documentación se tramitaba con los expedientes en físico. Por ello, su jefe, Fernando Cahuana, Director de Proyectos Subnacionales, seleccionó un pequeño grupo de personas para que se sumen a la modalidad de trabajo presencial —de forma excepcional— con el fin de sacar adelante los principales dispositivos legales que debían emitirse en el marco de la pandemia.

Entre el 16 y 30 de marzo solo iban al ministerio el titular, viceministros y directores generales. En tanto la Oficina de Recursos Humanos redactaba los lineamientos para la implementación del trabajo remoto y coordinaba los protocolos de bioseguridad para el futuro retorno del

personal. Asimismo, la Oficina Central de Tecnologías de la Información (OCTI) tenía la responsabilidad de mantener habilitados los servicios web y garantizar la conexión remota para que el personal acceda a su equipo de cómputo institucional desde su domicilio.

### Ver nota para el docente 1

—Gisela, he dispuesto que vengas porque necesitamos tu apoyo en todos los trámites para los dispositivos legales. Como sabes, nosotros firmamos los documentos, pero no estamos familiarizados con los trámites que siguen y necesitamos que esto avance a ritmo acelerado.

—Claro, señor Fernando, voy a encargarme de eso.

—Por un tiempo será necesario que asistas todos los días. Haz seguimiento para que aceleren las firmas digitales y la digitalización de todos los expedientes.

Este equipo reducido asistió diariamente hasta junio. Durante esos meses se publicaron 112 dispositivos legales relacionados con transferencias y gestión presupuestal para hacer frente a la crisis. Si bien trabajaban de manera presencial solo 20 de los 250 colaboradores de la Dirección, fue necesario contratar a más personas para dar soporte a la avalancha de consultas que recibían cada vez que se publicaba una nueva norma. La Dirección General de Proyectos Subnacionales está conformada por cinco jefaturas y a octubre de 2020 llegaron a ser un total de 350 personas.

### Ver nota para el docente 2

Hacia finales de mes, el Gobierno anunció nuevas medidas económicas para paliar la crisis sanitaria, que incluían la transferencia de recursos de alrededor de 200 millones de soles canalizados por medio de los gobiernos provinciales y distritales para adquirir productos de primera necesidad de la canasta familiar.

Para acceder a estas transferencias, los gobiernos locales deberían cumplir con determinados requisitos y plazos establecidos, por lo que las solicitudes y consultas provenientes de las entidades de los tres niveles de gobierno aumentaron considerablemente.

—Aló, buenos días, soy el gerente municipal de la Municipalidad Provincial de Vizcayán Alto, por fin me responden. ¿Cómo es posible que el Presidente anuncie en el mensaje a la nación que todos los gobiernos locales hemos recibido transferencias y hasta ahora no nos habilitan ni un sol? Mis vecinos se están muriendo y reclaman con justa razón.

—Señor gerente, lo que sucede es que su municipalidad no ha enviado la solicitud y la documentación señalada en el decreto.

—Estimado, he llamado muchísimas veces y no responden los teléfonos ni los correos. También he dejado mensajes en el Facebook del Ministerio ¿Después de tantos días recién me dicen esto?

—Señor, hemos recibido un alto número de consultas, pero en este momento le estoy enviando los pasos que debe seguir para que el presupuesto que le corresponde a su municipio sea habilitado. Trabajaremos en la mejora de nuestros canales de atención para brindarle soporte durante el proceso.

### Ver nota para el docente 3

Las consultas no solo estuvieron relacionadas con las transferencias para la emergencia sanitaria sino también con la programación presupuestal que realizaron el año anterior, cuando nadie consideró que se desataría una pandemia. En esas circunstancias, las necesidades eran otras y la ejecución se vio afectada durante el primer trimestre. Las entidades mostraban su preocupación y existía incertidumbre sobre los compromisos contractuales con los proveedores y el cumplimiento oportuno de la prestación de bienes y servicios. Para esta situación y otras similares, el Ministerio de la Presidencia, a través del Organismo Supervisor de Compras y Servicios, dio disposiciones que facilitaban la ampliación de plazos o la suspensión del plazo de ejecución del contrato, entre otros, con el objetivo de favorecer la ejecución del presupuesto.

En ese sentido, en una reunión virtual con alcaldes y gobernadores regionales, el ministro señaló:

Después de un primer trimestre golpeados por la pandemia del covid-19, es necesario que alcancemos un incremento del 15% en la ejecución de las regiones, para ello, se requiere el compromiso y esfuerzo de sus equipos. En consecuencia, la meta para el segundo semestre también va en aumento.

En ese escenario, se amplió el equipo para brindar soporte técnico y responder a la demanda de las entidades. También fue necesaria la adquisición de equipos tecnológicos. Se compraron laptops y se priorizó su entrega según la necesidad de las funciones. En una siguiente etapa hubo una nueva compra para el grupo restante. Fernando dispuso:

—Gisela, ya tenemos el equipo para no perder de vista el avance de la ejecución. Los dispositivos de transferencias no pueden quedar en el papel. Asegúrate de que todos tengan las herramientas necesarias para contar con la foto actualizada de la ejecución, sobre todo de los sectores y gobiernos locales clave.

—Ok, jefe. Además, voy a incluir los antivirus y *softwares* para tener respaldos, recuerde que el año pasado se postergó la propuesta de OCTI sobre ese tema

porque se priorizó la remodelación del comedor y el auditorio.

—De acuerdo, todo el apoyo a lo que requieran los de la OCTI.

#### Ver nota para el docente 4

Las oficinas que tuvieron la totalidad del personal en modalidad remota fueron Tesorería y Contabilidad. Todos pertenecían al régimen 276, cuyo rango de edad calzaba con la población de riesgo, de acuerdo con la Resolución Ministerial N° 193-2020-MINSA.

—Gisela, las oficinas con todo el personal nombrado deben ser las primeras en entregar la lista de acceso remoto priorizado. En el ministerio somos un montón y OCTI ha pedido esa relación.

—Ok, Fernando.

—Ojalá que aprendan rápido y OCTI no tenga que dedicar mucho tiempo para enseñarles a los 276 el manejo de los accesos por computadora.

—No creo, jefe, la mayoría utiliza el SIGA. Seguro eso va a facilitar las cosas. Por otro lado, aprovecho para decirle que el señor Carlitos, que nos apoyaba con la mensajería, tendrá licencia con goce de haber con compensación posterior y el señor Eugenio, que nos ayudaba con el sellado y las copias, adelantará vacaciones.

—Gisela, anota las compensaciones como un pendiente importante con ORH. Tengo personas del equipo que se jubilan el próximo fin de mes. No debemos tener complicaciones al momento de cuadrar sus horas de trabajo y las horas a compensar.

Llegado junio, el Gobierno levantó algunas restricciones al confinamiento, este cambio trajo consigo un pequeño incremento de personal en la modalidad de trabajo mixto. Esto significó redistribuir los espacios y ampliar las medidas de seguridad y protocolos sanitarios. Antes de la pandemia, las oficinas tenían entre 30 a 40 escritorios que ahora eran ocupadas por 15 personas. La Oficina de Recursos Humanos notificó a los jefes de cada área sobre la actualización de la *Guía del trabajo remoto* en las entidades públicas, emitida por el ente rector, y envió un mensaje a todo el personal para informar algunos cambios:

*Estimados colaboradores,*

*Los saludamos cordialmente para hacer de conocimiento las nuevas medidas de la entidad a partir de las últimas disposiciones impartidas por el gobierno:*

- La entidad continuará con las campañas para la toma de pruebas rápidas cada quince días. Podrán acudir al ambiente del antiguo comedor.
- Cada colaborador costeará las pruebas y podrá elegir la modalidad de pago que más le convenga (descuento por planilla, tarjeta de crédito, depósito en cuenta, otros).
- La reserva de citas para la toma de pruebas seguirá registrándose en el siguiente enlace (haz click aquí)
- Al haberse levantado las restricciones del tránsito vehicular público y privado quedan suspendidos los vales de movilidad expedidos por la entidad.
- Los colaboradores bajo modalidad mixta deberán acordar la frecuencia de asistencia con sus jefes directos.
- Todos los colaboradores continuarán con la presentación de su reporte mensual de actividades para el visado del responsable de área, quien a su vez lo enviará a ORH.

Gisela y sus compañeros comentaban sobre el correo por el chat grupal de WhatsApp:

—Le diré al jefe que si tengo que asumir los gastos de movilidad no podré venir todos los días. Vivo a una hora y media en bus. No quiero exponer a mi familia utilizando el transporte público, y tomar taxi a diario sale carísimo.

—No creo que esto demore mucho, Giselita, ya tenemos casi el 95% de expedientes digitalizados. Con toda seguridad podremos trabajar desde casa y venir poquísimo.

—Mejor esperemos a ver qué nos dicen en la oficina. Nunca sabemos qué se les puede ocurrir a los jefes.

—Chicos, tenemos que estar informados y ver qué nos corresponde según la norma: trabajo remoto, teletrabajo, trabajo mixto, etc. Cualquier indicación que nos den los jefes debería ser por correo porque no vaya a ser que aparezca algún descuento en nuestra boleta de fin de mes. Yo creo que debemos llamar al Ministerio del Empleo para averiguar.

En adelante, el personal empezó a ir dos o tres veces por semana, pero los asistentes habían crecido en número y no pasó mucho tiempo para que se reporte un alza significativa de servidores

contagiados, por lo que la entidad dispuso que en lugar de pruebas rápidas se tomen pruebas moleculares para tener datos más confiables. Asimismo, la ORH y Seguridad debían contrastar las listas de personal que asistía al ministerio para sincerar las autorizaciones de ingreso.

Gisela y todo el equipo de su Dirección estaban muy tristes y preocupados porque la secretaria de uno de los directores presentó síntomas de gravedad y necesitó ser internada en UCI. Tenía algunas condiciones médicas que podían complicar su situación, como sobrepeso, asma e hipertensión. Después de 45 días internada en UCI fue dada de alta para alegría de su esposo, pequeños hijos y compañeros de trabajo. Los trabajadores del ministerio recibían orientación, apoyo y seguimiento del médico ocupacional y su equipo, pero en los picos de contagio su esfuerzo fue desbordado.

Los siguientes meses, el personal logró un buen ritmo de trabajo y la modalidad remota se llevó a cabo sin complicaciones. Los encargados de cada equipo lograron repartir las tareas de manera adecuada, lo que facilitó el seguimiento del trabajo.

Sin embargo, poco tiempo después, la crisis sanitaria y política que atravesaba el país devino en cambios en el gabinete y en el Ministerio de la Presidencia. El Congreso de la República, en su interpelación, incluyó 82 preguntas relacionadas a la entrega de bonos, reactivación económica, ejecución de proyectos, fondo de pensiones, entre otros que estaban bajo su liderazgo y que se relacionaban al manejo de la crisis sanitaria.

Después de dos meses, el 9 de noviembre, el Pleno del Congreso de la República aprobó la moción que declaró la permanente incapacidad moral del presidente de la República, lo que implicó el cambio de todo el Poder Ejecutivo.

Noviembre es el mes en que el Ministerio de la Presidencia termina de elaborar el presupuesto nacional para el año siguiente, sumado al levantamiento de alertas, decretos de urgencias, decretos supremos y otros dispositivos relacionados al presupuesto en el marco de la pandemia.

Con la entrante ministra, los viceministerios y direcciones fueron asumidos por nuevos funcionarios. Los directivos llegaron en una etapa en que el personal ya estaba adaptado a la modalidad de trabajo remoto y solo 30 de los 350 trabajadores asistieron de forma presencial para sacar adelante el presupuesto 2021. Luego de ello habían retornado a la modalidad de trabajo remoto.

En este contexto, el nuevo director, Willy Santos, consideró conveniente que todos los equipos se presenten en la oficina, excepto aquellos que sean mayores de 60 años. Antes y después de esta gestión ese fue el único criterio que determinó la modalidad de trabajo remoto sostenida en el ministerio.

El equipo estaba a la expectativa y todos querían tener información sobre los nuevos directivos:

—Giselita, estamos con nuevo jefe, nos cuentas por aquí cualquier novedad. Ya nos avisaron que el lunes tenemos que presentarnos.

—Sí, les escribo si hay algo que contar. Espero que solo tengamos que ir a la oficina los primeros días y luego volver a trabajar remoto porque seremos muchos en la oficina y ya podemos hacer todo desde la computadora. Las tres horas que tomaba movilizarme las utilizaba para avanzar cosas del trabajo y de la casa.

—Ojalá que todo se defina pronto para no retrasarnos con el trabajo porque ya llega diciembre y empieza la locura por el cierre de presupuesto de los sectores, gobiernos regionales y locales.

—Ay, chicos, yo sí estoy fastidiada por tener que ir presencial. No cambia en nada que nos reunamos virtual o presencial, podemos utilizar Zoom o Meet para la presentación del nuevo jefe y del área.

—En fin, ya sabes que cada jefe es diferente, tenemos que ir no más. Además, debe ser raro llegar y encontrar las oficinas vacías. Yo quiero ir porque así conoceremos mejor su forma de trabajo y él a nosotros. El lunes nos hablamos por nuestros anexos como en los viejos tiempos.

Así fue como los miembros de cada equipo que conformaba la Dirección empezaron a trabajar en modalidad presencial y mixta. Debido al número de trabajadores que coincidía en el ministerio el mismo día, fue muy difícil cumplir con los protocolos de distanciamiento. Además, entre los meses de noviembre y diciembre la campaña para la toma de pruebas rápidas se suspendió.

Willy, como todos los directivos, se encontraba en una situación de mucha presión, pues asumir funciones en un contexto de crisis durante el cierre de año fiscal era un gran reto. El sector necesitaba tener propuestas y resultados inmediatos. Encontrar un equilibrio entre la parte ejecutiva y el manejo de personal bajo las nuevas modalidades de trabajo generó algunos momentos de incertidumbre para todo el equipo. Las exigencias eran muy altas y tanto directivos como servidores afrontaban circunstancias diversas —propias de la pandemia— en el ámbito familiar.

**Ver nota para el docente 5 y 6**

Después del intenso trabajo realizado en diciembre, los jefes recibieron el reporte que mostraba un alza en los contagios y coincidió con el cambio a modalidad presencial y mixta. Esto encendió las alertas y se dispuso retornar al trabajo remoto. Sin embargo, no todo el personal volvió a remoto; por ejemplo, Gisela, asistía interdiario. Ya habían pasado dos meses con la nueva gestión y seguía yendo al ministerio. Su jefe nunca le dijo con claridad cuál sería su modalidad de trabajo.

Gisela estaba muy tensa y preocupada porque esperaba volver a trabajar remoto como sus demás compañeros. Las noticias sobre la llegada de una segunda ola de contagios y la llegada de nuevas cepas de coronavirus eran alarmantes. Por eso decidió preguntarle a su jefe si podía trabajar en la modalidad de trabajo remoto, a lo que le respondió: “Está bien, si quieres”. La respuesta le causó dudas, porque no fue muy convincente; sin embargo, no insistió más y al día siguiente empezó a trabajar desde casa. Ahora tenía que organizarse entre las labores del hogar y las del trabajo. Bajo esta modalidad, tenía que presentar un reporte de trabajo diario que no le permitía reflejar todo su trabajo y esfuerzo.

**Ver nota para el docente 6 y 7**

Después de algunas semanas, transcurría una mañana de trabajo tranquila para Gisela hasta que recibió la noticia de haber obtenido la plaza a la que concursó en el Ministerio del Deporte. Así emprendió nuevos retos en estas circunstancias tan particulares.

Una vez que inició labores en su nuevo trabajo se comunicó con sus antiguos compañeros:

—Hola chicos ¿cómo están? Ya empecé en mi nuevo puesto; todo es virtual, todavía no pongo un pie en el ministerio.

—Qué bueno, Giselita, te irá muy bien; seguro en unos días te dirán que vayas.

—Creo que será cuando lleguen las vacunas o más adelante porque me hicieron llenar un formulario virtual y tuve la opción de marcar que soy asmática. Creo que por eso me salió un mensaje automático que dice: “Usted realizará sus labores en la modalidad de trabajo remoto”.

## Notas para el docente<sup>1</sup>

### Comentarios generales

El caso “Trabajo remoto y pandemia en el ministerio” ha sido diseñado para contribuir a la formación de competencias de servidores públicos en cualquier nivel de gobierno y nivel directivo. Estas notas para el docente están acotadas para:

	<b>Directivos públicos</b>	Notas para el docente 1, 2, 3, 4, 5, 6
	<b>Funcionarios públicos</b>	Notas para el docente 3, 6
	<b>Servidores civiles</b>	Notas para el docente 1, 4, 6, 7

Las competencias específicas que pueden ser trabajadas en aula son:

	<b>Gestión estratégica</b>	Notas para el docente 2
	<b>Capacidad de gestión</b>	Notas para el docente 1, 2, 3, 4
	<b>Orientación a resultados</b>	Notas para el docente 1, 4, 7
	<b>Liderazgo</b>	Notas para el docente 2, 3, 4, 5, 6
	<b>Servicio al ciudadano</b>	Notas para el docente 2, 4, 6
	<b>Discernimiento ético</b>	Notas para el docente 2, 4, 5, 7
	<b>Gestión del cambio</b>	Notas para el docente 1, 7
	<b>Visión estratégica</b>	Notas para el docente 2
	<b>Gestión descentralizada</b>	Notas para el docente 3

1 Elaboradas por Carlo Mario Velarde para la Escuela Nacional de Administración Pública. Su uso en aula es gratuito con aprobación expresa de la Escuela Nacional de Administración Pública. Para mayor información escríbanos a [casos-enap@servir.gob.pe](mailto:casos-enap@servir.gob.pe)

Las notas están diseñadas para uso exclusivo de los docentes. Contienen propuestas para promover la discusión y deben ser utilizadas como complemento del conocimiento específico desarrollado por el docente como parte de su preparación para el uso en clase. Cuando es oportuno, se brindan alternativas para la solución de la nota.

El caso puede tener diversos usos:

Grado de complejidad	Medio
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de un año en la gestión pública.</li> <li>• Haber ocupado cargos de jefatura en la administración pública, con personal a cargo.</li> <li>• Experiencia en la toma de decisiones en la gestión pública.</li> </ul>
Objetivos de aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la necesidad de organización y la capacidad de respuesta de la administración pública frente a situaciones de crisis.</li> <li>2. Aplicar el discernimiento moral para la toma de decisiones que afectan a los trabajadores y los servicios públicos a la ciudadanía.</li> <li>3. Identificar los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos en contextos críticos.</li> </ol>
Sugerencias para el diseño de la sesión	<p>Metodología</p> <p>Tiempo: 2 horas</p> <p>Paso 1: Lectura comprensiva del caso: 20 minutos</p> <p>Paso 2: Identificar la problemática del caso: 30 minutos</p> <p>Paso 3: Identificar los actores del caso: 20 minutos</p> <p>Paso 4: Analizar y argumentar las alternativas de solución del caso: 50 minutos</p>

### Notas para el docente 1. Aprendiendo a gestionar el cambio

Público objetivo	Directivos y servidores públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de gestión</li> <li>2. Orientación a resultados</li> <li>3. Gestión del cambio</li> </ol>
Pregunta motivadora	<p>En el contexto de la pandemia producto del Covid 19, se dictamina el estado de emergencia y la inmovilización social obligatoria. Usted, como servidor, siempre ha tenido el soporte de sus colegas en el manejo informático rutinario y, en casos más complejos, de parte de la oficina de tecnologías de la información. En su casa, durante el desarrollo del trabajo remoto, usted cuenta con una computadora personal (PC) antigua que no solía usar porque casi todo lo realizaba durante su jornada laboral. La Oficina de Recursos Humanos, también acomodándose a la nueva normalidad, aún trabaja en planes adecuados ante esta nueva coyuntura.</p> <p>Su director envía un correo electrónico donde convoca a la primera reunión por medio de un programa que nunca había conocido (videollamada). No entiende de qué se trata. ¿Cómo procedería ante una situación similar?</p>

Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Procura capacitarse inmediatamente respecto al uso de las plataformas de comunicación virtual con ayuda de colegas, familiares y amigos que pueden darle asistencia y capacitarle, y buscando información en internet, con el fin de continuar desarrollando su servicio de la mejor forma posible.</b></li> <li>2. Remite un correo de respuesta a su director afirmando que no tiene conocimiento del programa y que no tiene tiempo para capacitarse porque debe atender las necesidades de su familia en contexto de pandemia.</li> <li>3. Decide que no es su función tener que asistir a una reunión por una plataforma que no conoce y que el Estado tiene que garantizar en calidad de empleador, darle todas las facilidades para que pueda realizar su función, y expresa esta visión a su director.</li> <li>4. Decide informarse respecto a las plataformas de comunicación virtual cuando tenga un tiempo libre antes de la reunión convocada, sin darle el tiempo que requiere aprender a manejar una herramienta nueva, y sin considerar el impacto que podría tener en el desarrollo de sus funciones en el contexto de trabajo remoto.</li> </ol>
Información complementaria	<p>El impacto de la pandemia y el trabajo remoto fue considerable para servidores que no estaban habituados a nuevas tecnologías de información. Más aun cuando en la cultura organizacional de las entidades públicas todo se desarrollaba de manera presencial: reuniones, coordinaciones, servicios. De esta forma, las capacidades de comunicación virtual eran bastante limitadas entre muchos trabajadores del Estado. A esto se le suma la brecha tecnológica en términos de acceso a redes eficientes de internet y uso de computadoras en casa, cuando la costumbre ha sido casi siempre realizar todas las labores en las oficinas donde se presta el servicio.</p> <p>Ante esta situación, muchos servidores tuvieron muchas dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías y aprender a usar las herramientas de comunicación virtual, entre otras herramientas informáticas para desarrollar adecuadamente sus labores. La actitud de un servidor debe estar influida siempre por su orientación a resultados. Para lograr resultados en sus funciones debe desempeñarse idóneamente. Esto supone estar permanentemente capacitándose para cumplir con las exigencias de los cambios en el mundo laboral y profesional en general. Asimismo, esta actitud debe estar también influida por una constante voluntad de adaptación y gestión del cambio, lo cual implica estar preparados para buscar información, capacitarse con los recursos que tiene a disposición y superar limitaciones que se puedan presentar en el desarrollo de la carrera profesional, procurando dar lo mejor de sí para lograr los resultados que se esperan de su función.</p> <p>Asimismo, la propia administración pública debe garantizar los medios necesarios para que los servidores puedan desarrollar las capacidades que necesitan para desempeñarse adecuadamente. En contextos de crisis, la Oficina de Recursos Humanos desarrolla un Plan de Desarrollo de Personas orientado a la capacitación en plataformas virtuales, y las Oficinas de Tecnologías de la Información deben estar dispuestas a asumir un rol clave en el soporte técnico de los trabajadores para adaptarse rápidamente a los cambios y el uso de las tecnologías de la información.</p>

## Nota para el docente 2. Organización en tiempos de crisis

Público objetivo	Directivos públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión estratégica</li> <li>2. Capacidad de gestión</li> <li>3. Liderazgo</li> <li>4. Visión estratégica</li> <li>5. Orientación de servicio al ciudadano</li> <li>6. Discernimiento ético</li> </ol>
Pregunta motivadora	En un caso de estado de emergencia, donde la principal medida de contención es la distancia social y el mandato nacional es permanecer en casa y salir únicamente con un pase laboral, ¿enviaría al personal a su cargo a realizar trabajo remoto aun cuando no existe experiencia en esta modalidad o mantendría a su personal desempeñando sus funciones de manera presencial a fin de mantener los servicios y responder con eficacia los desafíos de la pandemia, aunque no pueda garantizar la seguridad de los trabajadores?
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decide acatar el mandato nacional y mantenerlos en casa haciendo trabajo remoto porque considera que es su deber respetar las disposiciones sanitarias establecidas por el Gobierno.</li> <li>2. Decide pedir a todos sus colaboradores que laboren de manera presencial para asegurar que los procesos se desarrollen eficazmente en un contexto de crisis, aunque se ponga en riesgo su salud y la de sus familiares.</li> <li>3. <b>Desarrolla un plan de identificación de puestos clave y necesarios de manera presencial para mantener el ritmo de prestaciones de su oficina, apoyados por los colaboradores que realizan trabajo remoto y que cumplan eficazmente un protocolo de bioseguridad.</b></li> <li>4. Implementa un plan de asistencia rotativa al trabajo presencial, sin identificar la necesidad del trabajo presencial de los puestos asignados para sus colaboradores ni los puestos clave en el trabajo presencial, con el fin de tratar a todos por igual.</li> </ol>
Información complementaria	<p>Tal como lo refiere el caso, la pandemia nos tomó de sorpresa a todos los peruanos y a la administración pública de manera especial. Como se sabe, esta es la responsable de implementar las políticas necesarias y los marcos normativos pertinentes para garantizar la provisión de los servicios públicos a la ciudadanía. En un contexto de pandemia y habiéndose anunciado un estado de emergencia y una inmovilización social obligatoria, el reto que se le plantea a la administración pública es cómo aceptar estas disposiciones y al mismo tiempo continuar funcionando para seguir proveyendo de los servicios que la ciudadanía quiere con mayor necesidad en una situación de emergencia.</p> <p>De esta forma, el caso nos plantea reflexionar sobre las lecciones aprendidas en la capacidad de respuesta y la forma de organización que demanda de la administración pública y los servidores públicos ante situaciones de esta naturaleza, y especialmente, a partir de ahora, establecer mecanismos de prevención como elementos clave para estar preparados ante situaciones similares que se puedan dar en el futuro. En ese sentido, ante una situación de esta naturaleza y teniendo la necesidad de establecer normas que permitan enfrentar la situación crítica, el Ministerio de la Presidencia debe realizar una evaluación de puestos clave y necesarios para que los servidores hagan trabajo presencial y que estén debidamente apoyados por los demás servidores que harán trabajo remoto. No se puede dejar de prestar el servicio ni ponerlo en riesgo, porque la ciudadanía depende en mucho de lo que se lleve a cabo desde el ministerio para mitigar el impacto de la pandemia, aunque tampoco se pueden convocar a todos los servidores y ponerlos en riesgo de contagio por aglomeraciones de personal en espacios cerrados.</p>

**Notas para el docente 3. Gestión descentralizada efectiva**

Público objetivo	Directivos y servidores públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de gestión</li> <li>2. Gestión descentralizada</li> <li>3. Liderazgo</li> </ol>
Pregunta motivadora	Usted es el responsable de gestionar las coordinaciones con los gobiernos locales de las regiones de nuestro país para enviar las transferencias que permitan a los alcaldes adquirir canastas familiares para paliar el impacto de la crisis generada por la pandemia y la emergencia nacional. En un contexto de emergencia en el que existe mucha demanda y necesidad por atender, ¿cómo procedería ante la solicitud de alcaldes que tienen dificultades para cumplir con las directivas para recibir las transferencias del Gobierno central para la compra de canastas familiares, especialmente en territorios con problemas de accesibilidad u otro tipo de necesidades de gestión logística?
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumple con las disposiciones de emitir y comunicar la directiva para recibir transferencias mediante los canales oficiales.</li> <li>2. Desarrolla un plan de comunicación estratégico para que las municipalidades reciban oportunamente la directiva y remitan la documentación a tiempo.</li> <li>3. <b>Identifica las municipalidades que regularmente tienen dificultades para recibir y atender las directivas del Gobierno central y aplica un plan de supervisión para verificar que hayan recibido y enviado oportunamente la información solicitada.</b></li> <li>4. Mantiene los canales de comunicación abiertos mientras espera la documentación emitida por las municipalidades mientras atiende otras necesidades.</li> </ol>
Información complementaria	<p>Nuestro país se organiza territorial y políticamente en regiones, provincias y distritos. Cada gobierno local desarrolla capacidades específicas de gestión que no siempre coinciden con las competencias que el Gobierno central tiene como expectativa. Ello define muchas veces la eficacia de la aplicación de normas y directivas que el Gobierno central propone a los gobiernos regionales y locales de nuestro país.</p> <p>En un contexto de emergencia sanitaria, este riesgo se profundiza porque los canales de comunicación se saturan y existen muchas demandas y necesidades que atender. Por ello, es importante identificar el riesgo y tener mecanismos que mitiguen el impacto de su ocurrencia, generando estrategias, en este caso, para poder supervisar y asegurar que la comunicación haya sido recibida en los gobiernos locales, y al mismo tiempo asegurar que aquellos municipios que tienen más dificultad por razones de lejanía, de lenguas originarias, de contexto político, entre otros aspectos que influyen en la comunicación y aplicación de directivas nacionales, puedan efectivamente remitir su documentación a tiempo brindando la asistencia necesaria para este fin, desde una oficina que se encarga precisamente de mantener las coordinaciones con los gobiernos locales de nuestro país.</p>

## Notas para el docente 4. Adquisiciones de equipos en contexto de crisis

Público objetivo	Directivos y servidores públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de gestión</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Orientación a resultados</li> <li>4. Servicio al ciudadano</li> <li>5. Discernimiento ético</li> </ol>
Pregunta motivadora	<p>Usted es responsable de la Oficina de Compras y Contrataciones del Ministerio de la Presidencia. En el contexto de la pandemia, se requiere adquirir equipos de cómputo para los profesionales contratados para acompañar el proceso de transferencias y ejecución de proyectos de inversión en las regiones, con el fin de recuperar la economía del país. Usted recibe el pedido de comprar 20 laptops con urgencia. Al realizar el estudio de mercado y la posterior convocatoria, el comité técnico recibe tres cotizaciones, todas con un incremento de entre 40 y 48% sobre el precio real debido a la escasez de producción de equipos en el mundo. El plazo de entrega del postor 1 es de 45 días hábiles, el plazo de entrega del postor 2 es de 50 días hábiles y el plazo de entrega del postor 3 es de 15 días hábiles y es el que tiene la cotización más elevada, con un 48% por encima real del precio de mercado en una situación normal. Como miembro del comité técnico, su voto es dirimente entre quienes piensan que se debe comprar el de menor costo aunque la entrega sea más larga en el tiempo y entre los que piensan que se debe comprar el de mayor costo y menor tiempo de entrega. ¿Qué decisión debería tomar el miembro del comité en una situación como la que se plantea?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decide contratar al postor que ofrece la menor cuantía y el plazo mayor de entrega porque el criterio que prima en las contrataciones públicas es el de menor cuantía y así se evitan complicaciones legales posteriores.</li> <li>2. <b>Decide contratar al postor que ofrece la cotización más elevada y el menor tiempo de entrega, en función del criterio de necesidad en situación de emergencia y de acuerdo a la limitación de oferta en el mercado, buscando garantizar el interés público.</b></li> <li>3. Decide pedir dejar el comité porque no encuentra la forma de decidir por falta de criterio técnico y temor de una decisión errónea que lo lleve a problemas legales.</li> <li>4. Decide contratar al que ofrece precio intermedio y tiempo de entrega de los equipos intermedio para atenuar la responsabilidad.</li> </ol>
Información complementaria	<p>La toma de decisiones en la administración debe estar siempre orientada a garantizar el interés público. Esto se traduce en una serie de competencias necesarias que los servidores y los directivos públicos deben desarrollar y fortalecer constantemente, como la orientación a resultados, la capacidad de gestión, la vocación de servicio y el liderazgo para tomar decisiones fundadas en los valores públicos.</p> <p>La contratación y la adquisición pública tiene un conjunto de principios que orientan la aplicación de las competencias antes señaladas, como son la razonabilidad, la eficiencia, la libertad de concurrencia y la integridad, entre otros.</p> <p>La situación de adquisiciones que plantea el caso normalmente se decide sobre la base de la menor cuantía: aquel proveedor que cotiza a menor costo cumpliendo las especificaciones técnicas es el que suele ganar el proceso. Sin embargo, en un contexto de emergencia, en el que se requiere capacidad para poder brindar asistencia a los gobiernos regionales para promover la inversión pública con el fin de la mejorar la economía de las familias peruanas, y en el que además existen restricciones de oferta en el mercado por la escasa producción de equipos, conduce a utilizar criterios de discrecionalidad de acuerdo a lo que establece la Ley de Contrataciones Públicas en su quinta disposición complementaria (elección fundada el criterio del decisor en el marco de las normas y la ética pública) para que el comité decida seleccionar la oferta que implica mayor costo, aunque menor tiempo de entrega. De este modo se asegura la disponibilidad de los equipos para garantizar las funciones en un contexto de emergencia.</p>

## Nota para el docente 5. Decisiones discernidas

Público objetivo	Directivos públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discernimiento ético</li> <li>2. Liderazgo</li> </ol>
Pregunta motivadora	<p>Luego de varios meses de pandemia, cuando ha disminuido la primera ola de contagios y fallecidos, el Gobierno ha levantado algunas restricciones. La administración pública y los servidores públicos han desarrollado capacidades durante los primeros meses para mantener los servicios y responder a los desafíos de la pandemia haciendo trabajo remoto. Usted acaba de ingresar a un puesto directivo en una institución pública y se encuentra en la disyuntiva respecto a mantener el trabajo remoto, establecer una modalidad de trabajo mixto o convocar a los servidores a trabajo presencial. ¿Qué decisión tomaría y bajo qué criterios tomaría dicha decisión?</p>
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llamaría a los servidores a realizar nuevamente trabajo presencial apelando a los criterios de la necesidad de supervisión y control del trabajo para lograr más eficacia.</li> <li>2. Convocaría a todos los trabajadores a realizar horarios presenciales y remotos en modalidad mixta durante la semana, sin haber determinado previamente la necesidad de asistir al centro de trabajo, considerando como criterio el trato igualitario de todos los servidores para llamarlos a esta modalidad.</li> <li>3. <b>Establecería protocolos biosanitarios rigurosos y determinaría la necesidad del trabajo presencial para convocar al trabajo mixto únicamente en los puestos necesarios para mejorar la eficacia del servicio brindado, apelando al criterio de necesidad y buen servicio al ciudadano, y siguiendo las disposiciones y normas que regulan el servicio civil en tiempo de pandemia.</b></li> <li>4. Continuaría con el trabajo remoto bajo el criterio de la continuidad del servicio y los aprendizajes logrados, sin generar oportunidades de mejora para el trabajo brindado por los servidores públicos.</li> </ol>
Información complementaria	<p>La flexibilización de algunas medidas de distanciamiento social y reapertura de algunas actividades de servicios públicos y privados generó la idea en algunas oficinas públicas de que se debía retomar el trabajo presencial sin determinar previamente la necesidad de que todos o algunos de los trabajadores volvieran a dicha modalidad. En ese sentido, para algunos directivos, el criterio de supervisión y control de sus colaboradores era el que debía primar por encima de la necesidad y la oportunidad de mejora en la que los servicios debían proveerse, de la mano de otros criterios necesarios para el retorno mixto o presencial, como los criterios de seguridad y prevención de riesgos en el trabajo en contextos de pandemia. La consecuencia fue el incremento de contagios, lo cual generó la necesidad de volver al trabajo remoto casi de manera absoluta.</p> <p>La capacidad de discernimiento moral en el ejercicio del liderazgo resulta clave para incentivar a los colaboradores sobre la base de valores y criterios que busquen el bienestar de los servidores y el buen servicio a la ciudadanía. Para ello, es necesario evaluar las opciones más pertinentes para cada decisión considerando las normas vigentes y procurando la eficacia y la prevención de riesgos del personal.</p>

**Nota para el docente 6.** Salud mental en el retorno a las actividades presenciales

Público objetivo	Directivos, funcionarios y servidores públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio al ciudadano</li> <li>2. Gestión del cambio</li> <li>3. Liderazgo</li> </ol>
Pregunta motivadora	La pandemia ha dejado muchas pérdidas para muchas familias en nuestro país. Muchos servidores públicos han perdido familiares muy queridos. En la vuelta al trabajo mixto semipresencial, encuentra que un colega está siempre distraído y no muestra la motivación que solía mostrar antes de la pandemia en el ejercicio de sus funciones, incluso llega constantemente tarde al trabajo. Han tenido más de un equívoco y ello está influyendo en su desempeño, pero también en la producción del servicio que brinda su oficina. Incluso se le ha visto un par de veces llorar en silencio en su escritorio. Todos saben que ha perdido a su madre como consecuencia del coronavirus. ¿Cómo procedería en relación a este colega?
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En calidad de jefe, le manda un memo llamándole la atención por sus equívocos y distracciones. En calidad de compañero se preocupa por su propio trabajo sin intervenir en la situación de sus colegas.</li> <li>2. En calidad de jefe, solicita una reunión con el trabajador y le explica que lamenta mucho su pérdida, pero debe comprender que ese es un tema personal que debe aprender a manejar en su vida privada y no debería influir en el desarrollo de sus funciones. En calidad de colega, se acerca y le pide que sea más cuidadoso con la información que remite y que se debe esforzar más para que no pierda su trabajo.</li> <li>3. <b>En calidad de jefe, decide solicitar ayuda al departamento psicológico de la entidad adscrita a la Oficina de Recursos Humanos para que le brinden soporte emocional al trabajador y darle las facilidades necesarias para su recuperación en el marco de las normas que regulan el servicio civil. En calidad de colega, se acerca para darle muestra de su apoyo y ofrecerle su compañía siempre que lo requiera.</b></li> <li>4. En calidad de jefe, decide darle facilidades en este tiempo complejo, y le indica que si necesita más tiempo solicite papeletas de comisión de servicio; usted, como jefe, se las firmará para que llegue más tarde y pueda salir cuando lo necesite. En calidad de colega, decide decirle que lo cubrirá en todo lo que necesite para que se recupere sin problemas.</li> </ol>
Información complementaria	<p>La pandemia ha dejado muchas pérdidas en todos los ámbitos de la vida de los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país. Se han producido pérdidas materiales: muchas personas perdieron sus bienes por tener que venderlos para acceder a un tratamiento para el Covid-19. Ha habido pérdidas económicas, puesto que muchas personas perdieron sus empleos o pasaron a una modalidad de suspensión perfecta o sus negocios tuvieron que cerrar durante muchos meses sin que pudieran recuperarse. Y también ha habido pérdidas humanas. Cientos de miles de peruanos y peruanas han fallecido producto del Covid-19. Muchas familias, en ese sentido, han perdido un ser querido.</p> <p>El caso de los servidores públicos no es distinto. Lamentablemente muchos servidores públicos también han perdido personas queridas y han sufrido también pérdidas materiales. Ello, sin contar la sensación de soledad que el distanciamiento social ha producido, todo lo cual ha tenido y seguirá teniendo un impacto significativo en la salud mental de nuestros empleados públicos. Dicho impacto podrá evidenciarse en una débil adaptación en el retorno al trabajo presencial, en la disminución de la productividad del servidor en el ejercicio de sus funciones y en situaciones en las que se expresará el dolor y el trauma. El aislamiento, la distracción y el equívoco podrían constituirse en algunos de los síntomas de esta salud mental debilitada.</p>

	<p>La respuesta de los directivos y supervisores de los empleados debe ser cuidadosa y prudente. El liderazgo, en este sentido, debe ser ejercido con sentido de responsabilidad en el marco de los valores públicos que todo servidor debe defender y practicar permanente la capacidad de discernimiento ético para no incurrir en excesos ni tampoco en la carencia de atención a las necesidades de los trabajadores públicos. Algunos ejemplos de excesos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incurrir en actitudes paternalistas que no faciliten el proceso, sino que, por el contrario, mantengan la situación de vulnerabilidad del servidor. En ese sentido, el directivo puede conversar y procurar conectar con sensibilidad del servidor cuya salud mental se encuentra afectada, pero reconociendo sus propios límites: no es terapeuta ni consejero profesional.</li> <li>• Brindar facilidades al margen de las normas daría un mensaje equívoco respecto a cómo se debe ejercer el liderazgo con perspectiva ética y no contribuir a que el servidor supere ni procese situaciones emocionales que le afectan su salud mental.</li> <li>• Formas de carencia en el ejercicio del liderazgo para atender situaciones que puedan afectar la salud mental de los trabajadores post-pandemia pueden estar asociadas a la falta de empatía con el trabajador. Algunos ejemplos:</li> <li>• Asumir que el trabajador únicamente debe cumplir sus actividades y funciones en el trabajo y que sus afectos son temas privados que no debería expresar en la oficina es una forma de no ejercer empatía en situaciones críticas como las que describimos.</li> <li>• Apelar a la sanción ante posibles distracciones o equívocos en el ejercicio de sus actividades, sin conversar ni indagar por las causas, podría constituirse también en una carencia de empatía ante situaciones que afectan la salud mental de los trabajadores.</li> </ul> <p>En ese sentido, lo más prudente en situaciones que afectan o han generado una afectación mental o emocional de los trabajadores, es apelar al acompañamiento profesional que le permita al trabajador procesar dicha afectación. Por ello, las entidades públicas deberían incorporar a profesionales que acompañen y brinden soporte psicológico a los servidores civiles que lo requieran a través de las oficinas de bienestar.</p>
--	---

**Nota para el docente 7. Reportando el tiempo de servicios remotos**

Público objetivo	Directivos y servidores públicos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación a resultados</li> <li>2. Gestión del cambio</li> <li>3. Discernimiento ético</li> </ol>
Pregunta motivadora	<p>Luego de varios meses de trabajo remoto, el directivo de su oficina solicita a sus colaboradores que llenen una ficha de Excel solicitada por la Oficina de Recursos Humanos, a fin de que se consignen diariamente las actividades desarrolladas y el tiempo invertido en ellas en el marco de sus funciones, con el fin de supervisar el correcto uso del tiempo en el horario de trabajo. Usted organiza su tiempo entre tener que atender a sus dos hijos pequeños y apoyarlos en sus clases a distancia y tener que cocinarles, y las distintas actividades de trabajo, cumpliendo adecuadamente con lo solicitado en el marco de sus funciones, pero siendo consciente de que no siempre invierte las 8 horas de trabajo diario para desempeñar dichas funciones con efectividad y eficiencia. ¿Cómo procedería el llenado de la ficha Excel?</p>

Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenaría la ficha diaria estableciendo tiempos que no se ajustan a la verdad, estableciendo 8 horas de trabajo, aunque no sean efectivas en la realidad, a fin de evitar cualquier tipo de sanción administrativa.</li> <li>2. Llenaría la ficha estableciendo adecuadamente los tiempos invertidos en sus actividades desarrolladas, aunque no se cumplan efectivamente las 8 horas diarias invertidas en ellas.</li> <li>3. <b>Llenaría la ficha estableciendo adecuadamente los tiempos invertidos en sus actividades desarrolladas, aunque no se cumplan efectivamente las 8 horas diarias invertidas en ellas y adjuntaría un informe en el que se explique el cumplimiento de sus funciones de manera efectiva y eficiente y el logro de los resultados esperados.</b></li> <li>4. Optaría por no remitir la ficha solicitada por considerarla arbitraria y no sentirse obligado a realizarla de acuerdo a su modalidad de contratación.</li> </ol>
Información complementaria	<p>El trabajo remoto ha planteado distintos desafíos para la administración pública: disposición de recursos para los trabajadores, administración del tiempo, supervisión efectiva de las funciones y sobre todo y especialmente, el logro de los resultados esperados. En el campo de la administración del tiempo de trabajo, evidentemente el trabajo remoto no implica el mismo uso del tiempo que en una situación de normalidad en el trabajo presencial. Existen compromisos primarios que se entrecruzan con el desarrollo de las funciones desde el trabajo remoto, vinculados a la administración del hogar y al cuidado de la familia, sobre todo cuando se tiene la responsabilidad de ejercer paternidad o maternidad de niños y niñas en formación escolar.</p> <p>Por todo ello, la exigencia del llenado de una ficha de actividades diarias no parece ser la mejor opción para determinar la eficacia en la obtención de los resultados esperados por los servidores públicos. Aun así, si esta es solicitada, el servidor está en el deber de responder con sentido de veracidad y de explicar que no necesariamente los horarios determinan la eficacia y los resultados de su función.</p> <p>Por su parte, las oficinas de recursos humanos, de manera coordinada con los directivos, deberían poder diseñar herramientas de supervisión efectivas para el seguimiento del logro de resultados en el ejercicio de las funciones de los empleados públicos.</p>

## Referencias

Presidencia de la República del Perú. (15 de marzo de 2020). *Anuncio de Decreto Supremo que declara Estado de emergencia nacional para hacer frente al coronavirus*. Mensaje a la Nación. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566444/Mensaje\\_a\\_la\\_Naci%C3%B3n\\_15-03-20.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566444/Mensaje_a_la_Naci%C3%B3n_15-03-20.pdf)

## Bibliografía

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020). *Guía operativa para la gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de emergencia sanitaria producida por el COVID-19: Versión 2*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320235/Gu%C3%ADa%20versi%C3%B3n%20diagramada.pdf>

Resolución Ministerial N° 193-2020-MINSA. (14 de abril de 2020). <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/473575-193-2020-minsa>

# Trabajo remoto y pandemia en el ministerio

A finales del 2019, un virus empezó a propagarse en Asia, llegando luego a otras partes del mundo; ante ello, los países empezaron a entrar en alerta decretando medidas estrictas de confinamiento e higiene. En el Perú, el virus del COVID-19 fue registrado a inicios del 2020 y para marzo, se decretó cuarentena total



El **trabajo presencial** obliga a las instituciones a adaptar medidas y espacios para garantizar los protocolos sanitarios, especialmente las pruebas rápidas periódicas y la toma de temperatura al ingreso



El **transporte** genera preocupación debido al costo de los taxis y el peligro de contagio en buses de servicio público

La gran cantidad de requerimientos lleva al **aumento de personal** para cubrir las consultas

El **trabajo remoto** requiere equipos y tecnología para acceso al sistema, así como personal con competencias para el uso de nuevas herramientas digitales.

Por disposición del gobierno, la **población de riesgo** labora desde casa

Los **directivos públicos** deben tomar decisiones que prioricen el trabajo remoto para prevenir el contagio, pero deben garantizar el cumplimiento de las metas en este contexto de crisis

El trabajo desde casa exige que los trabajadores deban organizarse entre los deberes de oficina y las **tareas del hogar**

