

# Deloitte. Insights



## La respuesta gubernamental al COVID-19

De la crisis pandémica a un futuro mejor

## Acerca de los autores

### **William Eggers | [weggers@deloitte.com](mailto:weggers@deloitte.com)**

William Eggers es director ejecutivo del Deloitte Center for Government Insights, donde es responsable de la firma de publicaciones especializadas para el sector público. Su libro más reciente es *Delivering on Digital: The Innovators and Technologies that Are Transforming Government* (Deloitte University Press, 2016). Sus otros libros incluyen *La revolución de las soluciones*, el superventas de *The Washington Post* *If We Can Put a Man on the Moon*, y *Governing by Network*. Acuñó el término «Gobierno 2.0» en su libro homónimo. Sus artículos se han publicado en docenas de medios de comunicación importantes, entre los que cabe destacar *The New York Times*, *The Wall Street Journal* y *The Washington Post*.

### **Michael Flynn | [micflynn@deloitte.ie](mailto:micflynn@deloitte.ie)**

Michael Flynn es socio de finanzas corporativas y dirige nuestra práctica de asesoramiento financiero centrada en la financiación inmobiliaria y de infraestructuras. Es responsable global de Asesoramiento Financiero para el Sector Público de Infraestructuras y Proyectos de Inversión para la región EMEA. También es director de Energía y Recursos para Irlanda y responsable del Grupo de Servicios para China en Irlanda. Flynn es miembro de la Junta Consultiva Empresarial de asociaciones público-privadas de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE) y miembro del Consejo de Irlanda de la Asociación Internacional de Financiación de Proyectos (IPFA).

### **John O'Leary | [jpoleary@deloitte.com](mailto:jpoleary@deloitte.com)**

John O'Leary es gerente senior de Deloitte Services LP y responsable de análisis de gobiernos locales y estatales para Deloitte Center for Government Insights. Antes de incorporarse a Deloitte, fue vicepresidente de comunicaciones e informes ejecutivos del State Street Bank. Previamente, ocupó varios puestos en la alta dirección del estado de Massachusetts y fue un investigador distinguido en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Es coautor del superventas de *The Washington Post* de 2009 *If We Can Put a Man on the Moon*.

### **Bruce Chew | [bchew@deloitte.com](mailto:bchew@deloitte.com)**

Bruce Chew es director gerente en Monitor Deloitte, la línea de servicio de estrategia de Deloitte Consulting LLP. Durante más de 20 años, su labor se ha centrado en el desarrollo y la aplicación de estrategias y en el establecimiento de capacidades organizativas. Chew ha impartido clases en la Harvard Business School y ha formado parte en dos ocasiones de la junta asesora para los Premios Federales de Servicio al Cliente del Presidente. Ha colaborado con el Gobierno federal, universidades y empresas en una amplia gama de sectores.

# Índice

Evolución de las medidas gubernamentales a lo largo de la crisis del COVID-19	2
El avance durante la crisis afrontará tres desafíos	4
Respuesta: incluso cuando se basen en los datos, las decisiones implicarán cierto grado de incertidumbre	7
Recuperación: restablecerse, aprender y salir reforzados	15
Reinvención: hacia la «nueva normalidad»	22
De la crisis a un futuro mejor	26
Notas	27

# Evolución de las medidas gubernamentales a lo largo de la crisis del COVID-19

**L**A RÁPIDA PROPAGACIÓN del virus del COVID-19 está exigiendo a los Gobiernos una actuación normalmente reservada a las guerras, las depresiones y las catástrofes naturales. La pandemia ha causado turbulencias a escala mundial que podrían prolongarse durante meses o incluso más tiempo. Los Gobiernos están adoptando medidas drásticas para limitar el coste humano y las consecuencias económicas. Es el conjunto más trascendente de medidas de política pública y cambio de hábitos generalizado que la mayoría de nosotros hemos visto en nuestra vida.

En una crisis rápidamente cambiante, a medida que la información llega en enjambres desde todas las direcciones, los ciudadanos acuden a sus Gobiernos en busca de información, orientación y liderazgo. Esperan que se los mantenga seguros y sanos. La presión sobre las autoridades para que actúen es *enorme*. ¿Cómo pueden esperar obtener una mayor claridad en medio del caos? ¿Cómo pueden pasar de las soluciones *ad hoc* a un itinerario bien planificado hacia la recuperación? Asimismo, a medida que finalmente salgamos de la crisis, ¿cómo pueden garantizar una respuesta más resiliente y eficaz en el futuro?.

Este estudio analiza cómo los Gobiernos deben pensar en las respuestas a corto y largo plazo a la crisis del COVID-19. En lugar de ofrecer recomendaciones sobre políticas específicas, veremos cómo los Gobiernos pueden estructurar su toma de decisiones para abordar los desafíos que afrontan.

En el gráfico 1 se muestra la crisis del COVID-19 a lo largo del tiempo, en las tres fases solapadas por las que pasarán los Gobiernos: respuesta, recuperación y reinversión. Lo ideal sería que pudiéramos predecir las fechas de transición de una fase a la siguiente. No obstante, en palabras de Anthony Fauci, «uno no establece el calendario, sino que lo impone el virus»<sup>1</sup>.

Distintas partes del mundo se verán golpeadas en distintos momentos con una intensidad variable. Un análisis de datos exhaustivo en todas las fases será vital para que las autoridades puedan interpretar correctamente las señales y actuar en consecuencia.

**Respuesta:** en el momento de redacción de este informe (mediados de abril de 2020), la mayoría de los Gobiernos se encuentra en la fase de respuesta. Están lidiando con una crisis inmediata y movilizándose rápidamente, pasando por un alto número de procedimientos: ordenando el cierre de empresas, restringiendo los viajes, reasignando la capacidad industrial para satisfacer las necesidades médicas urgentes y proporcionando asistencia financiera inmediata. Algunos países, en su mayoría del hemisferio sur, aún no han experimentado la crisis.

**Recuperación:** a medida que disminuya el peligro inmediato, los Gobiernos se adentrarán en la fase de recuperación, centrando su atención en la intensificación de la curva de la recuperación económica y en la mitigación de los efectos más amplios de la crisis. Los organismos públicos comenzarán a volver a la normalidad. El Gobierno seguirá actuando con rapidez, posiblemente acortando algunos controles tradicionales, si bien con menos acciones ejecutivas unilaterales.

**Reinversión:** una vez superada la crisis, los Gobiernos considerarán la posibilidad de introducir mejoras a largo plazo en la gestión pública, a fin de garantizar que esta pueda responder eficazmente a los riesgos futuros mediante una mayor digitalización, la revisión de las cadenas de suministro y la vigilancia ante futuras pandemias.

GRÁFICO 1

## Evolución en el tiempo de la respuesta gubernamental al COVID-19



Fuente: Análisis de Deloitte.

Se deberán reevaluar la normativa y la legislación anterior para permitir que las tecnologías que han demostrado su eficacia durante la crisis, como la telemedicina y el teletrabajo, se conviertan en opciones permanentes para el Gobierno.

Si bien cada Gobierno encontrará su propio camino único a lo largo de las tres fases, es probable que todos se enfrenten a retos comunes, lo que abarca los esfuerzos necesarios para estar mejor preparados para la *próxima* crisis.

En cada fase, el parámetro rector del Gobierno debería ser su impacto en la población. A corto plazo, esto significa centrarse en la contención, el tratamiento y la supervivencia económica. A medio plazo, el objetivo se desplazará hacia la recuperación económica y el retorno a la normalidad. A largo plazo, deberíamos esperar salir mejor preparados para adaptarnos a esta crisis o a cualquier otra y estar mejor posicionados para promover el bienestar de nuestros ciudadanos.

# El avance durante la crisis afrontará tres desafíos

**L**OS GOBIERNOS AFRONTARÁN las consecuencias del COVID-19 en tres frentes (gráfico 2).

Cualquier organismo gubernamental puede estar implicado en uno, dos o los tres frentes. Por ejemplo, durante la fase de respuesta, la entidad a cargo del transporte puede limitar el número de pasajeros, imponer el distanciamiento social y desinfectar regularmente los vehículos al tiempo que supervisa la salud de los empleados. Posteriormente, esta entidad puede desempeñar un papel en las fases de recuperación y reinversión destinando fondos de estímulo a la compra de nuevos equipos. A lo largo de *todas* las fases, la actividad cotidiana de funcionamiento de los vehículos, a pesar del déficit de ingresos, debe continuar. El gráfico 3 muestra cómo es probable que evolucionen las actividades en diversos frentes con el paso del tiempo.

Hasta ahora, los Gobiernos han lidiado principalmente con cuestiones médicas y económicas urgentes.

GRÁFICO 2

## Los Gobiernos deben abordar los desafíos en tres frentes



Fuente: Análisis de Deloitte.

GRÁFICO 3

**Actividades gubernamentales en las distintas fases**

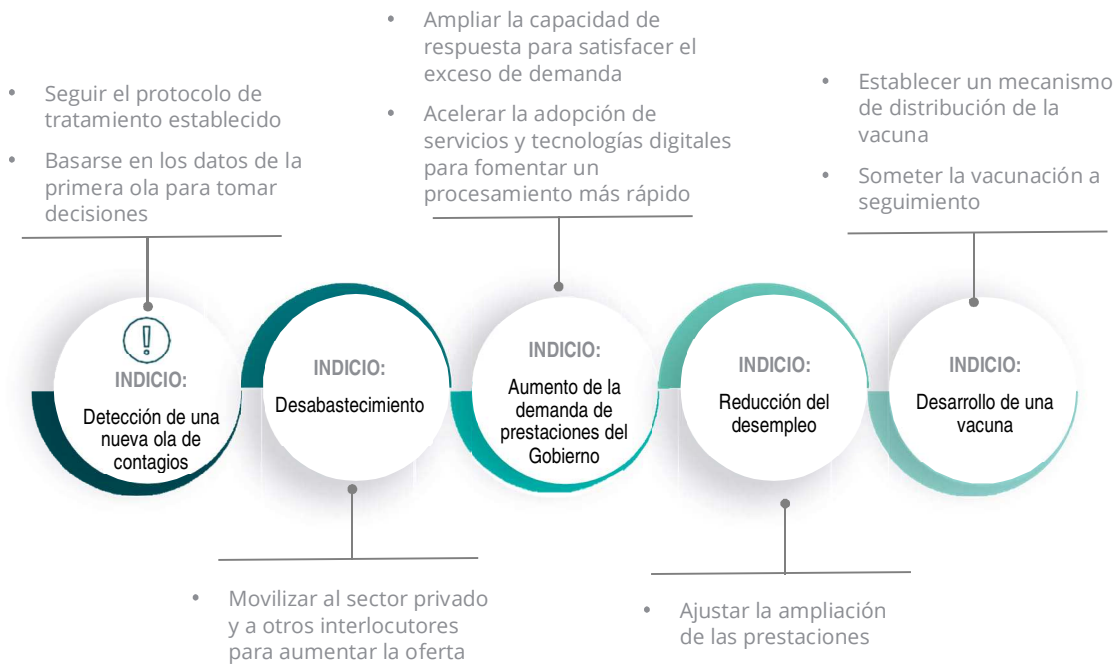
	<b>RESPUESTA</b>	<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>REINVENCIÓN</b>
<b>Sanidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplanar la curva (distanciamiento social, etc.)</li> <li>• Ampliar la capacidad del sistema sanitario</li> <li>• Hacer pruebas y llevar a cabo un seguimiento</li> <li>• Superar el desabastecimiento crítico (<i>kits</i> de prueba, mascarillas, respiradores, camas)</li> <li>• Proporcionar información y orientación</li> <li>• Relajar las disposiciones normativas para ampliar la capacidad del sistema sanitario (telemedicina, fármacos, equipos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar una «segunda ola»</li> <li>• Respalidar (mediante políticas de pagos, revisión y cribado) la administración de vacunas y demás tratamientos</li> <li>• Evaluar el estado financiero de hospitales, seguros médicos y Gobiernos para estabilizar el sistema sanitario con miras a controlar los costes futuros</li> <li>• Respalidar a los trabajadores sanitarios después de la crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y actualizar la normativa sanitaria</li> <li>• Implementar nuevas medidas de vigilancia, tales como la seguridad inteligente en los aeropuertos</li> <li>• Establecer infraestructuras de datos para someter a seguimiento las enfermedades infecciosas</li> <li>• Ampliar el uso de información conductual para prepararse frente a catástrofes y pandemias</li> <li>• Respalidar los esfuerzos de vacunación futuros</li> </ul>
<b>Economía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo financiero de emergencia a particulares y empresas</li> <li>• Aumentar las prestaciones por desempleo</li> <li>• Ordenar medidas en el sector industrial (cierres, reasignaciones, hoteles y aerolíneas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo continuado a particulares, empresas y el Gobierno</li> <li>• Rescate o ampliación del apoyo a determinados sectores (aerolíneas, etc.)</li> <li>• Iniciar el gasto de estímulo</li> <li>• Iniciar cambios tributarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar las cadenas de suministro</li> <li>• Aplicar nuevos protocolos entre el Gobierno y las empresas para las cadenas de suministro estratégicas</li> <li>• Revisar el abastecimiento nacional estratégico</li> <li>• Dirigir la ayuda económica en base a los índices de vulnerabilidad económica</li> </ul>
<b>Gobernanza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta extraordinaria (como consecuencia del aumento de la demanda de prestaciones por desempleo y de asistencia social)</li> <li>• Cierre de oficinas/teletrabajo</li> <li>• Garantizar la seguridad de los trabajadores de los servicios públicos (primeros auxilios, tráfico, TI, infraestructuras)</li> <li>• Reforzar las TI y la ciberseguridad</li> <li>• Ampliar los plazos (impuestos, censo, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y liberar fondos de recuperación</li> <li>• Reiniciar parcialmente ciertos organismos</li> <li>• Abordar las tareas pendientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerar el gobierno digital</li> <li>• Implementar el DNI electrónico universal</li> <li>• Mejorar la capacidad de teletrabajo y definir la normativa laboral</li> <li>• Mejorar la asistencia social</li> <li>• Mejorar los datos y la capacidad de anticipación</li> <li>• Diseñar sistemas para garantizar la resiliencia</li> </ul>

Fuente: Análisis de Deloitte.

GRÁFICO 4

### Ejes en cada fase

La gama de respuestas políticas a lo largo del tiempo dependerá de los cambios en los indicios, los cambios en los instrumentos de política, como el mantenimiento/expansión o los ejes, que podrían desarrollarse en función de los cambios económicos, sanitarios o de la demanda



Fuente: Análisis de Deloitte.



# RESPUESTA

Incluso cuando se basen en los datos, las decisiones implicarán cierto grado de incertidumbre

**L**A RESPUESTA AL COVID-19 es especialmente compleja debido a tres características que la distinguen de la mayoría de las catástrofes. En primer lugar, la crisis se desarrollará durante un periodo prolongado. En la mayoría de las catástrofes naturales, el acontecimiento en sí se produce en minutos u horas. El COVID-19 es una catástrofe *a cámara lenta* que se desarrolla durante semanas e incluso meses.

En segundo lugar, se trata de una catástrofe de *carácter mundial*, que afecta a todas las regiones, lo que dificulta la transferencia de recursos desde las zonas no afectadas. Afortunadamente, las lecciones aprendidas y los tratamientos desarrollados en una región pueden aplicarse por aquellas en las que se produce posteriormente.

Por último, como ARN de un nuevo virus, el coronavirus presenta un elevado grado de incertidumbre en cuanto a los plazos, la propagación y los efectos finales. Aún se desconoce mucho sobre este, y las estimaciones oficiales sobre las consecuencias, la duración y la posible reaparición del virus varían.

A pesar de esa incertidumbre, la fase de respuesta exige una acción rápida y decisiva, tal como hemos visto.

En el gráfico 5, se muestra un esquema de algunas de las formas en que la pandemia ha alterado diversos tipos de actividades, las cuales han registrado desde incrementos exponenciales hasta interrupciones prácticamente totales.

GRÁFICO 5

## Tendencias de la demanda en la fase de respuesta



Fuente: Análisis de Deloitte.

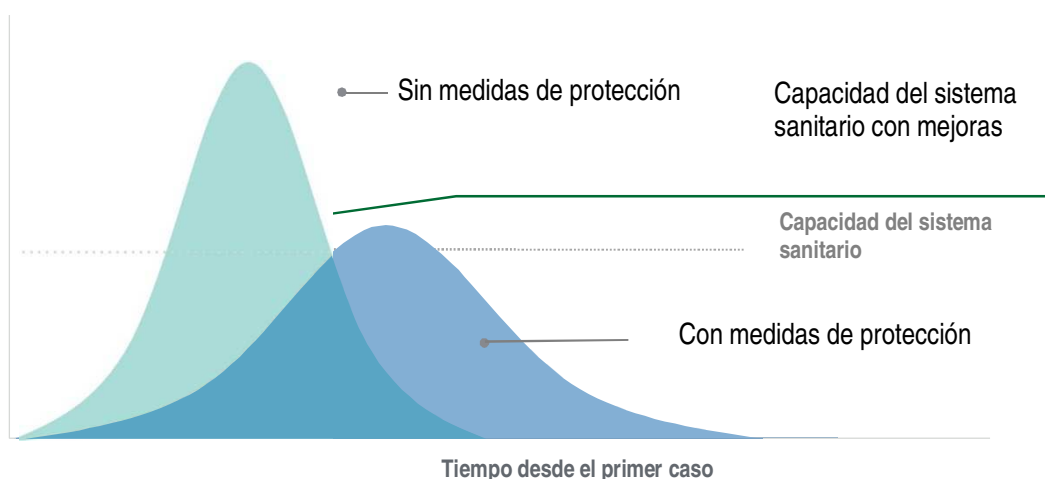
## La respuesta gubernamental al COVID-19

A lo largo de esta fase, los Gobiernos deben llevar un seguimiento de los datos sanitarios locales y mundiales, lo que abarca los indicadores clave como los nuevos casos, los niveles de hospitalización y las respuestas al tratamiento. Los datos pueden orientar a las autoridades acerca del momento de transición desde la fase de respuesta a la de recuperación. Los Gobiernos también deben reconocer que la transición puede producirse en momentos diferentes en distintos lugares, e incluso puede ser necesario suspenderla o revertirla, como ocurrió en Singapur en abril.

### Respuesta: el frente sanitario

El objetivo de la asistencia sanitaria es salvar vidas. Una forma de hacerlo es frenar la propagación del virus para evitar que la pandemia desborde la capacidad sanitaria, y se ha escrito mucho sobre el «aplanamiento de la curva» mediante el distanciamiento social y demás medidas. No obstante, también es posible aumentar la capacidad de la asistencia sanitaria con el tiempo, por ejemplo, convirtiendo los hoteles en hospitales temporales o acortando el tiempo necesario para el tratamiento hospitalario (véase el gráfico 6).

GRÁFICO 6 Reducir la demanda de asistencia sanitaria y ampliar al mismo tiempo su oferta  
Número de casos



Fuente: Adaptado de CDC/*The Economist*.

Los Gobiernos pueden adoptar las políticas adecuadas para aplanar la curva y ampliar la capacidad en el lugar y el momento oportuno.

#### HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

**Usar la comunicación para informar y generar confianza.** Utilizar las comunicaciones dirigidas para llegar a diversos públicos (*millennials*, poblaciones vulnerables, etc.). Numerosas herramientas, como el análisis de la confianza en las redes sociales, pueden medir la eficacia de las comunicaciones y permitir mejoras de adaptación.

**Distanciamiento social.** Prácticamente todos los países han adoptado alguna política de distanciamiento social para reducir la velocidad de transmisión y permitir que el sistema sanitario planifique sus recursos para ayudar a los enfermos graves.

**Pruebas generalizadas.** Las pruebas generalizadas, tanto de la enfermedad como de inmunidad, serán esenciales para comprender cómo se está propagando la enfermedad y planificar los recursos para el tratamiento.

También son fundamentales para obtener información sobre el grado de «inmunidad colectiva» frente a la enfermedad. Corea del Sur se ha colocado a la vanguardia en este sentido, e Islandia se ha comprometido a realizar pruebas al 13 % de la población<sup>2</sup>. En los países más grandes, es probable que las pruebas sean un esfuerzo ingente que exija numerosos recursos. El desarrollo de *kits* de prueba más baratos y rápidos, como los *kits* de prueba en el domicilio, podría marcar una gran diferencia en este sentido.

## Las pruebas generalizadas, tanto de la enfermedad como de inmunidad, serán esenciales para comprender cómo se está propagando la enfermedad y planificar los recursos para el tratamiento.

**Herramientas digitales y rastreo de contactos.** En las primeras fases de la epidemia, las autoridades competentes en materia de salud pública también pueden emplear la localización de contactos para identificar a las personas que han entrado en contacto con los infectados. Para acelerar su recuperación del síndrome respiratorio agudo severo (SARS), Singapur utilizó tecnologías digitales innovadoras. Para examinar a un gran número de personas, se emplearon escáneres térmicos adaptados del ámbito militar y se reforzó el sistema de cuarentena en el domicilio. En ese momento, Singapur también utilizó el rastreo de contactos mediante registros distribuidos a profesionales sanitarios, restaurantes e incluso taxistas. Dados los avances en la tecnología digital, el rastreo digital de contactos podría utilizarse para controlar la propagación de futuras infecciones<sup>3</sup>.

Singapur ha seguido invirtiendo en tecnología y recientemente lanzó una aplicación, TraceTogether, para ayudar a las autoridades a rastrear y monitorizar el contagio. Los datos se trasladan a los organismos gubernamentales previa petición<sup>4</sup>. Los Gobiernos tendrán que lograr un equilibrio entre las libertades civiles y la seguridad en materia de salud pública en lo que respecta tanto a las pruebas generalizadas como al rastreo de contactos.

**Relajar ciertas normas.** Los organismos reguladores están actuando rápidamente para contribuir a afrontar la pandemia del COVID-19. La Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés) ha utilizado su Autorización de Uso de Emergencia para agilizar la autorización de ciertas pruebas y medicamentos y ha renunciado temporalmente a sus requisitos de ejecución e

inspección para permitir que las empresas ajenas a la industria sanitaria, como los fabricantes de automóviles, fabriquen piezas para los respiradores<sup>5</sup>. Los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid han renunciado temporalmente a ciertas normas para ampliar las instalaciones de asistencia de pacientes y han flexibilizado ciertos requisitos de supervisión de enfermeras y asociados médicos para liberar tiempo para los facultativos<sup>6</sup>. Las lecciones aprendidas en el análisis acelerado de riesgos durante la pandemia podrían impulsar innovaciones en el futuro en materia de reglamentación sanitaria y médica.

**Impulsar e incentivar el desarrollo acelerado de diagnósticos, vacunas, tratamientos, equipos médicos y pruebas.** Facilitar a las organizaciones ajenas al Gobierno la aceleración de los avances científicos. Los estudios sobre anticuerpos y el desarrollo de vacunas son elementos esenciales —si no una condición necesaria— para avanzar desde la fase de respuesta a la de recuperación, pero exigirán la coordinación entre el Gobierno, las universidades y el sector privado.

---

## AMPLIAR LA CAPACIDAD DEL SISTEMA SANITARIO

En el gráfico 7, se detallan varias estrategias para aumentar la capacidad del sistema sanitario, entre las que cabe destacar las siguientes:

**Aumentar el número de profesionales sanitarios.** Con más de 5.000 profesionales sanitarios infectados, el Gobierno italiano «importó» médicos y auxiliares de China, Rusia y Cuba<sup>7</sup>. En Estados Unidos, los estados están relajando las normas relativas a la licencia médica para movilizar a los profesionales sanitarios cualificados<sup>8</sup>. La India ha hecho un llamamiento para que los médicos ofrezcan voluntariamente su tiempo y sus conocimientos<sup>9</sup>. En Estados Unidos, un llamamiento similar del estado de Nueva York dio como resultado 82.000 voluntarios<sup>10</sup>. Para agilizar la acreditación, la Federación de Consejos Médicos de los estados de Estados Unidos está proporcionando acceso gratuito a su base de datos de facultativos<sup>11</sup>. Más de 20.000 funcionarios jubilados del Servicio Nacional de Salud (NHS) del Reino Unido respondieron a un llamamiento para volver al trabajo y combatir el virus<sup>12</sup>. El Gobierno indio tiene previsto reclutar a los estudiantes de quinto año de Medicina<sup>13</sup>. En otros lugares, las autoridades competentes en materia de salud pública están estudiando la idea de reciclar a especialistas para ayudar a atender a los pacientes con COVID-19<sup>14</sup>.

**Usar la tecnología para reducir la carga sobre hospitales y médicos.** Los Gobiernos australiano, indio y estadounidense están intensificando el uso de tecnologías de telemedicina<sup>15</sup>. Se están desplegando robots, drones y otras tecnologías emergentes para la detección de la temperatura, la desinfección y el seguimiento de pacientes a distancia<sup>16</sup>. En el hospital de campo de Wuhan (China), los robots monitorizan el estado de salud de los pacientes, reparten las comidas e incluso desinfectan las superficies<sup>17</sup>.

**Aprovechar las redes internas y externas.** Los Gobiernos están utilizando las redes internas y externas para afrontar la escasez de equipos de protección individual (EPI). En Estados Unidos, Apple y Google han prometido donaciones; las empresas europeas de moda y textiles están produciendo ahora mascarillas y equipos<sup>18</sup>. En Australia, alrededor de 130 empresas han acordado aumentar la producción de EPI<sup>19</sup>. Incluso ciudadanos voluntarios están colaborando, aplicando sus habilidades de costura<sup>20</sup>. Reconociendo la importancia de la recopilación de datos para la toma de decisiones, más de 40 organizaciones han aunado fuerzas para formar la Coalición de Asistencia Sanitaria para el COVID-19 en Estados Unidos. Su objetivo inicial es reunir todas las fuentes de datos pertinentes que serán fundamentales para afrontar la crisis<sup>21</sup>.

GRÁFICO 7

## Ampliar la capacidad del sistema sanitario

### Ampliar los recursos

- Lanzar la nueva fabricación
- Centrarse en los elementos más restringidos: menor capacidad y/o plazos de entrega más largos
- Liberar los almacenes
- Crear nuevas camas y espacios

### Reducir la demanda ajena al COVID-19

- Posponer las intervenciones médicas no esenciales
- Desviar a los pacientes a centros/personal con un carácter menos esenciales (trasladar a los pacientes con afecciones distintas del COVID-19 a centros de asistencia sanitaria alternativos, con menor necesidad de recursos)
- Mejorar el cribado de los casos no críticos para eliminar los casos negativos (con la ayuda de la innovación tecnológica)
- Tomar precauciones agresivas en entornos clave, como las residencias de ancianos, para reducir el contagio
- Usar soluciones de medicina virtual y de telemedicina para la evaluación inicial

### Relajar responsablemente ciertas normas

- Garantizar la disponibilidad de respiradores quirúrgicos
- Retrasar los requisitos administrativos ordinarios
- Dar flexibilidad a los estados/comunidades para que aporten más capacidad (entornos alternativos, médicos no colegiados, telemedicina tanto para el cribado como para la atención de pacientes sin COVID-19) en línea

### Aumentar la velocidad

- Acelerar las pruebas para liberar capacidad
- Acelerar la recuperación para liberar camas, facultativos y equipos

### Innovar

- Iniciar nuevos procesos (p.ej.: la fabricación adaptativa de suministros de equipos médicos en Italia)
- Rediseñar para acelerar la fabricación y la velocidad
- Reconvertir los materiales/equipos disponibles (por ejemplo, las gafas de buceo en Italia)
- Explorar la eficacia y la seguridad de los tratamientos del COVID-19 con fármacos que han demostrado ser seguros para otras afecciones

### Maximizar la disponibilidad de los recursos existentes

- Delegar aquellas actividades que no requieran un nivel de competencia más alto al personal menos cualificado (lo mismo se aplica a los equipos)
- Maximizar los equipos de protección individual para evitar la pérdida de personas capacitadas por enfermedad

### Uso de la IA y de la analítica de datos

- Asignar el talento idóneo al lugar oportuno
- Lograr que la incorporación y la recuperación de datos sea más fácil, rápida e inmediata
- Utilizar los datos para equilibrar la oferta y la demanda de recursos clave para una comunidad determinada (pruebas, alimentos)
- Usar la IA para orientar a las personas menos cualificadas a la realización de tareas que liberen a los profesionales clave (como el personal a cargo del diagnóstico)

Fuente: Análisis de Deloitte.

## Respuesta: el frente económico

El principal desafío inmediato es lograr que el efectivo llegue a las empresas y los particulares a través de pagos directos y préstamos. A largo plazo, el desafío consiste en reiniciar la economía y ayudar a los más afectados por la pandemia.

Los principales desafíos operativos y políticos incluyen aumentos exponenciales de la demanda, limitaciones en la dotación de personal, la necesidad de elaboración de normas y de reciclaje profesional, así como una capacidad inadecuada para elementos vitales, tales como los centros de llamadas. En Estados Unidos, por ejemplo, más de 6,6 millones de personas solicitaron prestaciones por desempleo en una sola semana de marzo, la cifra más alta de la historia<sup>22</sup>.

### HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

#### Acelerar el uso de herramientas digitales.

Desarrolle rápidamente soluciones puntuales o aplicaciones para un fin exclusivo y fáciles de usar que puedan contribuir a afrontar las crecientes necesidades de distribución de efectivo y otras prestaciones, que a la larga se integrarán con el resto de los sistemas. En aras de una mayor rapidez, aspire a obtener productos mínimamente viables (PMV): ¿Qué es lo que absolutamente *tengo que hacer*? Entonces, póngalo en marcha: las mejoras pueden llegar más tarde.

**Aprovechar las redes.** Acelere los pagos pidiendo a las asociaciones comerciales, grupos industriales, organizaciones comunitarias y organismos de servicios sociales que identifiquen y ayuden a los ciudadanos y a las pequeñas empresas más vulnerables<sup>23</sup>. Los países que están implementando subsidios salariales para los empleadores están aprovechando la relación existente entre los empleadores y los trabajadores afectados para reducir la carga administrativa del Gobierno.

**Adoptar un enfoque orientado a la experiencia del cliente.** Los Gobiernos pueden contribuir a que la solicitud de prestaciones de emergencia sea menos desalentadora. Puede valorarse la posibilidad de adoptar un enfoque en tres vertientes: incorporar una comprensión profunda de las necesidades y experiencias empresariales e individuales a las interacciones digitales; trazar el itinerario de la experiencia del cliente de principio a fin para identificar las dificultades para el mismo, y adaptar rápidamente las experiencias digitales en función de las aportaciones de los usuarios.

## QUÉ ESTÁN HACIENDO LOS GOBIERNOS A ESCALA MUNDIAL EN EL FRENTE ECONÓMICO

En las últimas semanas, numerosos Gobiernos han anunciado programas de emergencia para proporcionar ayuda económica a corto y largo plazo. En Estados Unidos, además del refuerzo en materia de desempleo, se espera que antes de finales de abril se realicen ingresos directos de fondos de emergencia a todos los contribuyentes que estén por debajo de determinados umbrales de ingresos; los cheques remitidos por correo podrían tardar más<sup>24</sup>. Por su parte, Corea del Sur anunció pagos de emergencia en efectivo de hasta 1 millón de wones (820 dólares estadounidenses) para todas las familias, salvo aquellas que se encuentran en el 30 % superior de ingresos<sup>25</sup>. La Prestación de Respuesta de Emergencia de Canadá (CERB, por sus siglas en inglés) proporcionará 500 dólares canadienses a la semana durante un máximo de 16 semanas a aquellos particulares que se acogen al seguro por desempleo<sup>26</sup>.

Otros países están subvencionando los salarios. El Gobierno danés está cubriendo hasta el 75 % de los salarios de los trabajadores por cuenta ajena, mientras que Nueva Zelanda está enviando un subsidio único de unos 7.000 dólares neozelandeses a los empleados a tiempo completo. Australia, Canadá y el Reino Unido cuentan con programas similares. Los empleadores que soliciten los programas de subsidios deben mantener contratados a los empleados y asegurar la transferencia completa de la prestación<sup>27</sup>. Australia también proporciona una ayuda en efectivo de hasta 100.000 dólares australianos para pymes, así como para organizaciones sin ánimo de lucro<sup>28</sup>.

Los Gobiernos también están ampliando las ayudas dirigidas a los trabajadores por cuenta propia y a los trabajadores por contrata o «*gig workers*». El conjunto de medidas de emergencia de Estados Unidos ofrece un seguro de desempleo a los «*gig workers*» por un periodo de hasta cuatro meses, además de pagos de 600 dólares estadounidenses semanales durante un máximo de cuatro meses<sup>29</sup>. En el Reino Unido, se ha prometido a los trabajadores por cuenta propia un subsidio global de hasta el 80 % de sus beneficios mensuales medios<sup>30</sup>. Asimismo, los estados y las ciudades están adoptando medidas adicionales, como la prohibición de los desalojos y las ejecuciones hipotecarias<sup>31</sup>.

A través de todos estos programas de apoyo económico, existe la posibilidad de que se realicen pagos indebidos, lo que significa que los esfuerzos para garantizar la integridad de estos programas serán vitales.

Los centros de llamadas virtuales podrían desempeñar un importante papel dado el énfasis en el teletrabajo.

**Usar la automatización en la etapa de admisión para rellenar automáticamente los formularios.** Convierta las reglas de elegibilidad en códigos de programación y utilice herramientas de automatización inteligentes para evaluar si los solicitantes pueden optar a las prestaciones, lo que puede reducir los atrasos y asegurar que los beneficiarios reciban las prestaciones puntualmente<sup>32</sup>.

## Respuesta: el frente de la gobernanza

La fase de respuesta requiere una mentalidad a «dos velocidades», ya que algunas funciones se incrementarán exponencialmente (como la respuesta de emergencia y los programas de prestaciones), mientras que otras se someterán a cierres físicos (como los organismos de concesión de licencias y permisos, los centros docentes y las bibliotecas). En un panorama caracterizado por la incertidumbre, el Gobierno debe garantizar la seguridad de sus trabajadores, implementar el teletrabajo y llevar a cabo numerosas iniciativas de respuesta que le permitan afrontar tanto la crisis sanitaria como la económica, una tarea de enormes proporciones.

Entre los principales desafíos operativos y normativos cabe destacar los siguientes:

- **Revisión de la misión.** El Gobierno debe determinar qué funciones necesita desempeñar y qué operaciones de entre aquellas que se mantengan requieren nuevos protocolos adaptados al COVID-19.
- **Finanzas.** En muchos casos, las autoridades a nivel estatal, regional y local tendrán que gestionar simultáneamente caídas precipitadas de los ingresos fiscales con incrementos de la demanda y, en algunos casos, inyecciones masivas de fondos del Gobierno central.
- **Todo en remoto.** El Gobierno se enfrenta al reto de implementar rápidamente las operaciones y la prestación de servicios en un entorno virtual. La pandemia del COVID-19 se ha convertido en el mayor experimento de

las actividades en remoto, ya que, en muchos casos, se están adoptando a gran escala el teletrabajo, la telemedicina y la formación a distancia.

- **La seguridad de los trabajadores.** Numerosos ámbitos del Gobierno deben seguir funcionando en estrecho contacto con el público y, por lo tanto, con el virus. El 4 de abril de 2020, el jefe de la policía de Detroit, James Craig, se encontraba entre los 114 policías de la ciudad que dieron positivo, y unos 500 agentes estaban en cuarentena<sup>33</sup>. Los trabajadores de tráfico, sanidad, centros penitenciarios y la fuerza militar representan solo algunos de los trabajadores públicos en riesgo.

**En un panorama caracterizado por la incertidumbre, el Gobierno debe garantizar la seguridad de sus trabajadores, implementar el teletrabajo y llevar a cabo numerosas iniciativas de respuesta que le permitan afrontar tanto la crisis sanitaria como la económica, una tarea de enormes proporciones.**

- **TI y ciberseguridad.** La demanda en materia de TI, ya elevada, se disparará como consecuencia de la crisis. Las TI constituyen un servicio esencial, que permitirá al Gobierno responder en los frentes sanitario y económico. Al mismo tiempo, las TI son necesarias para apoyar el teletrabajo en un entorno en el que se multiplican los ciberataques.

## HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

**Proporcionar la información adecuada en el momento oportuno a través de los canales adecuados.** Los dirigentes a todos los niveles deben comunicarse con la mayor frecuencia posible en estas circunstancias difíciles<sup>34</sup>. Los correos electrónicos, los chats y los mensajes de texto pueden ayudar, pero el vídeo puede contribuir a conectar emocionalmente y a fomentar la confianza de una plantilla preocupada y abrumada<sup>35</sup>.

**Teletrabajo.** Hay que tener en cuenta la necesidad de flexibilización de los horarios de trabajo debido a las interrupciones. Realice simulacros de *phishing* para evaluar la preparación de la plantilla frente a esos ataques. Ofrezca orientación a su plantilla sobre la «ciberhigiene» para minimizar la probabilidad de amenazas internas.

**Asistencia social virtual.** Equipe a los asistentes sociales con los dispositivos y herramientas virtuales necesarios para tramitar las solicitudes, evaluar la elegibilidad y prestar servicios *online*. Proporcione formación a demanda a los asistentes sociales para que puedan brindar asistencia social de gran calidad a los beneficiarios. Tranquilice a los beneficiarios acerca de la calidad de la asistencia social y disipe sus preocupaciones en materia de confidencialidad mediante una comunicación eficaz.

**Adaptar las normas para cumplir la misión.** El sector público establece normas para asegurar la coherencia y limitar el ejercicio inadecuado de la discreción. Sin embargo, en una crisis, estas normas pueden volverse en contra del objetivo último y su modificación temporal puede ser beneficiosa.

Los funcionarios encargados de las compras, por ejemplo, pueden aprovechar sus recursos para adjudicar rápidamente los contratos a fin de garantizar la entrega puntual de los suministros y servicios esenciales.

## Liderazgo en la fase de respuesta

La crisis actual exige que los dirigentes adopten medidas rápidas y decisivas basadas en los mejores datos disponibles, incluso cuando estos sean incompletos, y que estén dispuestos a adaptarse para reflejar las nuevas realidades.

A lo largo de la respuesta, los líderes deben comunicarse de manera clara, coherente y *constante*. Los ciudadanos son más cooperativos cuando comprenden por qué se les pide que adopten ciertas medidas. Naturalmente, los dirigentes del Gobierno tienen diferentes estilos de comunicación, pero un mensaje que priorice a la población, sustentado en los mejores datos disponibles, puede fomentar las conductas deseadas y desalentar aquellas que podrían ser dañinas.



# Recuperación

## Restablecerse, aprender y salir reforzados

**L**A FASE DE RECUPERACIÓN comenzará en un momento en el que las economías afronten un elevado nivel de desempleo, un sistema sanitario exhausto y saturado, con una caída de los ingresos fiscales y atrasos en la demanda. Dada la complejidad de la pandemia, es probable que la recuperación requiera niveles de coordinación sin precedentes durante un periodo prolongado. La forma en que los Gobiernos lleven a cabo la transición hacia la recuperación tendrá consecuencias para la salud física y económica de sus ciudadanos en un futuro lejano.

Las medidas gubernamentales para limitar la propagación del virus han sido muy restrictivas, desde la prohibición de viajar y las medidas de distanciamiento social, hasta el cierre obligatorio de todos los servicios comerciales, salvo los esenciales.

Aunque necesarias, las consecuencias económicas han sido graves. Es el equivalente económico de un coma inducido médicamente.

Los propios Gobiernos se han visto afectados de manera considerable. Muchos han visto caer los ingresos fiscales en el momento en el que más se necesitan.

Algunos trabajadores del sector público se han puesto en riesgo al seguir prestando servicios e infraestructuras esenciales.

La recuperación variará a medida que las distintas regiones geográficas ajusten su calendario en función del virus.

No en vano, las futuras olas epidémicas podrían hacer que algunas de ellas retrocedan hasta la fase de respuesta a la crisis.

Los diferentes ámbitos del Gobierno restablecerán sus actividades en función de las necesidades. Cuando lo hagan, muchos de ellos deberán lidiar con una cantidad ingente de trabajo acumulado. Los servicios relacionados con las necesidades económicas, como el

desempleo y el bienestar social, registrarán una elevada demanda incluso una vez superada la crisis inmediata. Los servicios más ordinarios, como la expedición de permisos de conducir y licencias a los negocios, verán acumularse la demanda de meses de actividad reducida (véase el gráfico 8).

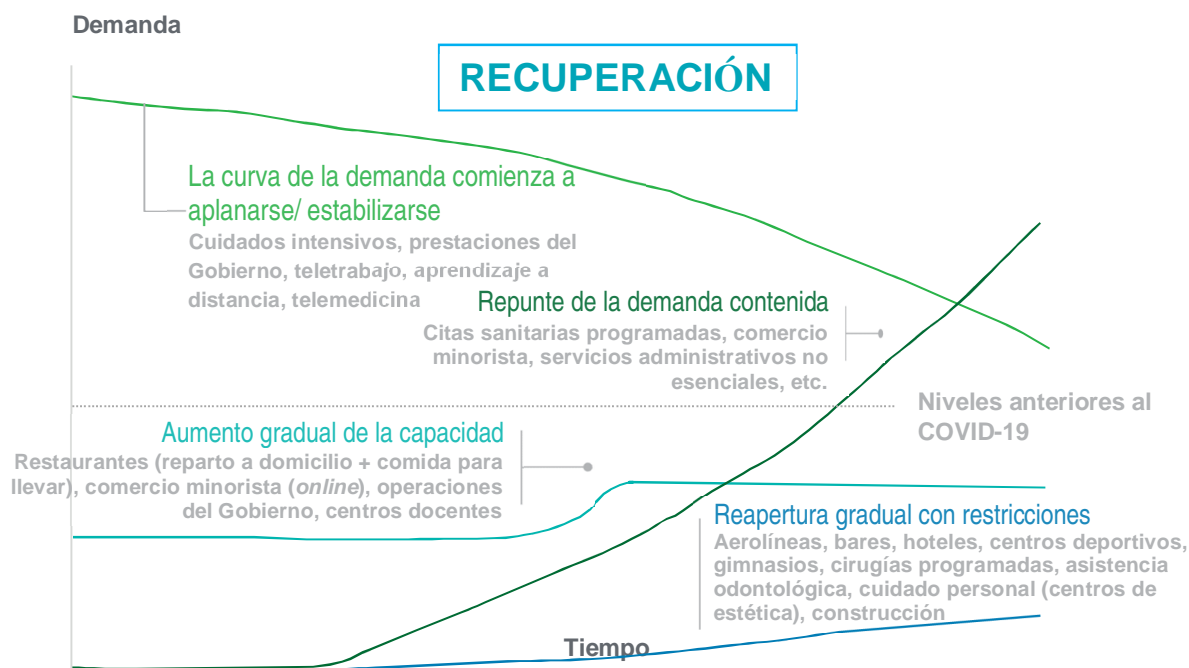
Si hay un resquicio de esperanza, es que la infraestructura económica subyacente permanece intacta: los canales comerciales solo tienen que empezar a fluir libremente de nuevo. Si bien sigue existiendo una gran incertidumbre, una posible hipótesis prevé una recuperación en forma de V, con una repentina caída económica seguida de un fuerte repunte, mientras que otras anticipan más bien una recuperación en forma de U, que durará varios años<sup>36</sup>.

**La forma en que los Gobiernos lleven a cabo la transición hacia la recuperación tendrá consecuencias para la salud física y económica de sus ciudadanos en un futuro lejano.**

### Recuperación: el frente sanitario

Durante la fase de recuperación, es probable que se presenten múltiples problemas en materia de asistencia sanitaria, entre ellos, la monitorización de posibles contagios en una «segunda ola» y la colaboración con las empresas para desarrollar, aprobar y distribuir nuevas pruebas, tratamientos y vacunas contra el virus. La medicina también tendrá que identificar rápidamente a quienes han alcanzado la inmunidad, ya sea sobreviviendo a la enfermedad, a través de la vacunación o de otra manera, para permitir la interacción de humanos de forma segura lo antes posible.

## Tendencias de la demanda en la fase de recuperación



Fuente: Análisis de Deloitte.

El sistema sanitario también necesitará ofrecer apoyo a un personal que puede tener graves secuelas psicológicas después de haber atravesado un auténtico calvario. Es probable que se produzca un repunte de la demanda de servicios sanitarios distintos del COVID-19 por parte de pacientes que han aplazado cirugías programadas u otras citas médicas, así como un aumento de la demanda de servicios de salud mental, servicios sociales y programas de tratamiento de adicciones para una población que ha vivido una situación angustiada. Es posible también que el personal de urgencias y de los hospitales necesite formación a medida que se introduzcan nuevos procesos y equipos para combatir el virus.

El sistema sanitario también podría necesitar evaluar la situación financiera de los hospitales y seguros médicos y ofrecer apoyo financiero para evaluar las pérdidas de ingresos causadas por el COVID-19. Para garantizar la sostenibilidad presupuestaria, los Gobiernos podrían tener que identificar instrumentos que ayuden a estabilizar el sistema sanitario con vistas a controlar los gastos futuros.

### HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

**Aumentar aún más la realización de pruebas de diagnóstico para poder obtener datos estadísticos sobre la exposición de la población al virus e identificar a las personas inmunes.**

Aquellos que obtengan un resultado positivo en las pruebas deben permanecer en cuarentena y recibir tratamiento a distancia, manteniéndolos aislados del resto de la gente que no es inmune ni ha sido infectada. Las personas con inmunidad y aquellas cuyas pruebas arrojen un resultado negativo podrían reanudar su vida normal, lo que incluye volver al trabajo más rápidamente<sup>37</sup>.

**Desarrollar y ampliar los tratamientos y una vacuna.** La ampliación de los tratamientos (como antivirales o plasma de personas recuperadas) que reducen el impacto de la enfermedad, junto con una vacuna preventiva, pueden contribuir a la recuperación. Estos tratamientos podrían permitir que el Gobierno autorizase de forma segura a los ciudadanos a volver a trabajar, viajar y tener vida social, que son elementos fundamentales para restablecer la actividad económica.

**Realizar una planificación de escenarios.** La planificación de escenarios podría ayudar a los Gobiernos a estar mejor preparados para enfrentarse a un amplio conjunto de desafíos durante la fase de recuperación. El Centro de Comando Epidémico Central de Taiwán (CECC), movilizado para abordar el brote mundial, tiene una lista de más de 124 medidas, entre las que se incluye la identificación de casos, medidas de cuarentena, control de fronteras, etc.<sup>38</sup> Es necesario también desarrollar los escenarios de los posibles rebrotes futuros del COVID-19 en coordinación con la industria, los científicos y las organizaciones no gubernamentales que puedan movilizarse posteriormente para apoyar los escenarios específicos.

**Dirigirse a la población de mayor riesgo.** Deben centrarse los esfuerzos en las residencias de ancianos y otros grupos de población duramente golpeados por la enfermedad e implementar prácticas que refuercen dichos centros de asistencia mediante estrategias como la mejora de la calidad, el uso de la paramedicina comunitaria y la telemedicina, lo que incluye herramientas para ayudar a las personas a conectarse con sus seres queridos y reducir así las consecuencias del confinamiento para la salud mental.

**Establecer la siguiente fase de salud virtual.** En un momento en el que muchos sistemas sanitarios están cambiando su orientación para crear rápidamente capacidades de asistencia sanitaria virtual, ¿qué pueden hacer los Gobiernos para ayudarles a potenciar estas capacidades? ¿Cómo será el procedimiento habitual para los pagos en la telemedicina? ¿O para la práctica de la medicina en diferentes estados o países? El Gobierno debe revisar los riesgos y beneficios de las normativas que temporalmente se han relajado a fin de determinar qué reformas deben establecerse como permanentes.

**Aumentar la implicación del paciente para una asistencia de seguimiento.** El uso de la asistencia virtual y el Internet de las Cosas (IoT) puede ofrecer alternativas para potenciar la capacidad del sistema sanitario de forma que pueda hacer un seguimiento de la recuperación a largo plazo de aquellos pacientes en los que se ha agravado mucho el COVID-19, como aquellos que han estado conectados a un respirador<sup>39</sup>.

**Crear estrategias sostenidas de «ampliación» de personal para los trabajadores sanitarios.** Mediante el uso de analíticas de personal y planificación de escenarios, el Gobierno puede mejorar la capacidad de los sistemas sanitarios para redistribuir a los profesionales sanitarios en función de la demanda.

Además, podría explorar cómo la IA y la robótica pueden complementar el trabajo de los sanitarios de forma que las tareas rutinarias de monitorización del COVID-19 puedan realizarse a través de sensores remotos o por los propios pacientes en sus casas.

**Aprovechar los datos de todos los sectores como apoyo en la toma de decisiones.** Hemos visto el papel fundamental de la analítica de datos en la lucha contra la pandemia.

La analítica también debe aplicarse a la recuperación para ayudar a prevenir futuros rebrotes.

El Gobierno puede aprovechar una amplia gama de herramientas de datos de diversas fuentes, incluido el sector privado, para fundamentar la toma de decisiones.

**Crear una plataforma de coordinación entre la Administración y los distintos sectores.** Un proceso holístico de recuperación de una pandemia requiere la capacidad de trabajar de forma coordinada entre los distintos niveles de la Administración y los proveedores de asistencia sanitaria, aseguradoras, proveedores, la industria y el mundo académico. Las estructuras de gobierno y los esfuerzos por fomentar la colaboración entre fronteras cobrarán mayor importancia. La experiencia adquirida puede contribuir a forjar una nueva forma de trabajar entre los ámbitos público, privado y las organizaciones sin ánimo de lucro.

## Recuperación: el frente económico

El desafío clave en este punto es reactivar y reconstruir la economía (gráfico 9). Esto significa ayudar a la gente que ha perdido su trabajo a retomar su vida laboral, a las empresas que han cerrado a reanudar sus operaciones, y a los Gobiernos que han experimentado el aumento de la demanda y la caída de los ingresos a continuar funcionando. En muchos países, es probable que el escenario de recuperación implique paquetes de estímulo que abarquen todos los ámbitos: desde las infraestructuras físicas y digitales a la asistencia financiera para empresas y administraciones locales.

La recuperación en el frente económico está estrechamente conectada con el frente de la asistencia sanitaria: hasta que los ciudadanos puedan reunirse en grupos para trabajar, viajar o comprar, la recuperación económica estará limitada. ¿Cómo podemos acelerar la recuperación y a la vez reducir los riesgos?.

¿Cuándo pueden relajarse las normas? ¿Qué restricciones deben imponerse a las empresas y a los ciudadanos en general? ¿Deben ser diferentes estas restricciones en función del área y del sector? En la mayoría de los países, la economía tardará tiempo en volver a la normalidad, y podría estancarse en un estado de transición entre estar totalmente cerrada y totalmente abierta.

Otros desafíos requerirán la puesta en marcha de paquetes de estímulo económico. ¿Qué proyectos de infraestructura generarían el máximo rendimiento económico? ¿Cómo se pueden limitar el fraude y los abusos y a la vez obtener dinero rápidamente? ¿Cómo se puede aprovechar la colaboración entre los fondos públicos y el capital privado para impulsar la inversión?

#### HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

**Ofrecer pautas claras para retomar la actividad económica y social.** Muchas personas tendrán miedo a reanudar su vida social y laboral una vez que se supere este primer

brote del virus. Su disposición a volver a la normalidad marcará, en parte, el ritmo de la recuperación económica en muchos sectores. Este ritmo será muy diferente entre los distintos países y áreas geográficas, así como entre los distintos grupos dentro de un área determinada (por ejemplo, «me da miedo salir de casa» frente a «soy joven, así que para mí no representa un gran riesgo»). Las autoridades en materia sanitaria, en colaboración con organizaciones no gubernamentales, tendrán que ayudar a disipar estos miedos y ofrecer pautas claras.

**En la mayoría de los países, la economía tardará tiempo en volver a la normalidad, y podría estancarse en un estado de transición entre estar totalmente cerrada y totalmente abierta.**

GRÁFICO 9

### Equilibrio entre salud pública y la economía para la recuperación



Fuente: Análisis de Deloitte.

**Servirse de los datos para identificar las áreas más castigadas.** Prácticamente todo el mundo ha experimentado el impacto negativo de esta crisis, pero algunos sectores y regiones se han visto afectados de forma más grave. Por tanto, será importante crear fórmulas de ayuda justas y transparentes basadas en datos.

**Realizar una evaluación de cada industria/sector.** Mediante el análisis de los distintos sectores de la economía en lo que respecta a su nivel de vulnerabilidad frente al COVID-19, los Gobiernos pueden ofrecer directrices más precisas que la simple designación «esencial»/«no esencial». Dicha evaluación podría explicar la probabilidad de contagio generalizado de la enfermedad, la capacidad de un sector para mitigar dicho contagio, etc. Esto podría ayudar a tomar decisiones fundamentadas sobre qué negocios pueden reabrir, y bajo qué parámetros, y ofrecer a los empresarios y a los ciudadanos unas directrices de seguridad. Por ejemplo, en Malasia, a las empresas de sectores esenciales como logística, alimentación y producción agrícola y ganadera se les ha permitido seguir operando, pero el ministro de Agricultura y Alimentación pidió a las empresas implicadas en la logística de suministro alimentario que trabajasen con la plantilla reducida y con las debidas garantías para los trabajadores<sup>40</sup>.

**Involucrar al sector privado para reactivar ciertas industrias.** En 2004, los países más golpeados por el SARS colaboraron con la industria para reactivar el turismo, la hostelería y otros sectores. El Gobierno de Taiwán colaboró con el sector privado para abordar tres fuentes principales de turistas (Hong Kong, Estados Unidos y Japón) mediante el lanzamiento de agresivas campañas de marketing para cada una de dichas áreas<sup>41</sup>. A finales de 2004, el sector turístico estaba creciendo a un saludable ritmo mensual del 8 %<sup>42</sup>. Entretanto, China también suavizó las restricciones para obtener visados a fin de permitir a sus ciudadanos que visitasen Hong Kong y Macao<sup>43</sup>.

**Acondicionar infraestructuras y bienes públicos.** Los aeropuertos, intercambiadores, teatros, estadios y otras infraestructuras por las que circulan grandes aglomeraciones de personas podrían necesitar cambios de diseño temporales, así como cambios en la disposición de asientos, horarios modificados de funcionamiento y una mejora de los protocolos de limpieza para limitar la propagación del virus<sup>44</sup>.

**Evaluar la vulnerabilidad de la cadena de suministro** de sectores como la alimentación, suministros, medicamentos y dispositivos médicos de urgencia ante las crisis mundiales. Realizar pruebas de estrés para los distintos escenarios futuros, que podrían incluir rebrotes futuros de la pandemia u otras crisis internacionales.

**Aprovechar la capacidad de un Gobierno interconectado.** La recuperación requerirá una red de iniciativas de colaboración, con una mayor integración de procesos y datos entre distintas las agencias y organismos.

**Evitar el fraude con un mejor diseño.** Que haya ciertos pagos indebidos será inevitable, pero al distribirse grandes sumas de forma tan rápida, la integridad de los programas será clave. Diseñar esta distribución para evitar pagos indebidos y el ciclo «pay and chase» (paga y rastrea) podría liberar recursos para los que verdaderamente lo necesitan. El fraude puede limitarse aprovechando procesos y herramientas digitales como la IA, la analítica de datos y las teorías *nudge*.

**Ofrecer open data.** Los organismos gubernamentales deben ofrecer datos sobre compras y apoyo financiero para su evaluación por parte de los investigadores y del público en general, a fin de aumentar la transparencia y la confianza. Los datos abiertos (*open data*) pueden mejorar también la integridad de los programas y ayudar a descubrir fraudes y abusos<sup>45</sup>. Por ejemplo, la web [recovery.gov](http://recovery.gov) de la Casa Blanca, lanzada tras la crisis financiera de 2008, permitió a los ciudadanos hacer un seguimiento del gasto durante la recuperación<sup>46</sup>. En parte como resultado de ello, solo el 2 % de los contratos y subvenciones adjudicados de acuerdo con la ley de recuperación fue objeto de reclamaciones por fraude, un porcentaje muy inferior al habitual en iniciativas similares<sup>47</sup>.

**Planificar con antelación ante posibles rebrotes.** Si la propagación del virus consigue contenerse, pero el próximo invierno se produce un rebrote en distintas regiones del mundo, los países no querrán volver a paralizar su economía de nuevo. La realización de pruebas de forma masiva y el seguimiento de los casos, junto con los nuevos tratamientos, podrían permitir que las restricciones fuesen más suaves.

## Recuperación: el frente de gobernanza

A lo largo de la Historia, los Gobiernos han intervenido en las grandes iniciativas de recuperación. Desde la Segunda Guerra Mundial a la crisis financiera de 2008, la gobernanza se ha ajustado a la nueva realidad. La crisis del COVID-19 no es diferente. Además de la misión tradicional propia de cada organismo del Gobierno, muchas o la mayoría de ellas se enfrentarán a *nuevos* desafíos en el entorno post-COVID. Para complicar aún más las cosas, los distintos organismos entrarán en la fase de recuperación después de haber tenido experiencias muy distintas durante la fase de respuesta inicial:

- **Organismos cerrados:** Algunas funciones del Gobierno consideradas no esenciales habrán estado casi totalmente paralizadas y es probable que se enfrenten a una enorme carga de trabajo acumulado cuando comience la recuperación. Otras funciones como los organismos responsables de la emisión de permisos de circulación, licencias de empresas y visados probablemente habrán estado en un estado de «pausa» relativo durante la fase de respuesta, por lo que su reto es reanudar su actividad.
- **Organismos transformados:** Algunos organismos puede que hayan seguido trabajando, pero de forma considerablemente distinta. Las agencias de transporte, las bases militares y los colegios habrán seguido funcionando en muchos casos, pero se han visto obligados a modificar su forma de trabajar drásticamente.
- **Organismos desbordados:** Muchos organismos públicos han visto o pronto verán repuntes repentinos de la demanda debido al COVID. Esto incluye la sanidad, por supuesto, pero también todos los departamentos encargados de las normativas relacionadas con la asistencia sanitaria, la policía y los servicios de emergencia, y los servicios sociales.

Cada departamento o agencia tiene una misión específica y a menudo única, pero todos ofrecen valor de la misma forma, que puede expresarse con el siguiente lema: «**Las personas** utilizan **herramientas** para **servir a los ciudadanos** y **cumplir su misión**» (gráfico 10).

**Personas:** Es probable que la gestión de los empleados públicos, así como otros socios del Gobierno, se transforme de manera irreversible.

GRÁFICO 10

### Una mirada centrada en la misión en la nueva normalidad



Fuente: Análisis de Deloitte.

En la fase de recuperación, proteger la salud y la seguridad de los funcionarios será probablemente un área clave, así como optimizar el uso del teletrabajo.

**Herramientas:** La crisis causada por el COVID-19 ha puesto claramente de manifiesto que las normas y reglamentos que obstaculizan el funcionamiento de los servicios públicos deben ser modificados o eliminados rápidamente.

Asimismo, hemos visto la importancia de los datos y las herramientas digitales para que un Gobierno tenga capacidad de adaptación.

**Servir a los ciudadanos:** Las expectativas en cuanto a los servicios públicos no harán sino aumentar tras la crisis del COVID-19. A corto plazo, los Gobiernos deben ser capaces de detectar y responder con rapidez a los cambios en la pandemia.

**Misión:** En muchos casos, la misión del Gobierno en un entorno post-COVID será diferente, ya que deberán asumirse funciones como el control de enfermedades, la regulación de la normativa sobre la distancia social en los comercios y otros nuevos retos.

#### HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

**Reevaluar la misión en un entorno post-COVID.** Desde el ámbito sanitario, a los servicios sociales, el transporte o las TI, viviremos en un mundo nuevo, y muchas áreas del Gobierno tendrán que asumir responsabilidades relacionadas con el seguimiento y la gestión de las pandemias.

**Comunicarse.** Volver a la normalidad no será fácil para nadie, y los ciudadanos pueden sentirse desorientados por los cambios debidos al COVID-19. Es probable, por ejemplo, que se pregunten si habrá cambios en las ofertas de servicios o en los horarios de las oficinas. La transparencia puede ayudar a entender todo este nuevo entorno al tiempo que los servicios vuelven paulatinamente a unos niveles aceptables.

**Anteponer las personas a la burocracia.** Durante la recuperación, el cumplimiento de la misión puede mejorarse mediante el reexamen y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos que antes eran habituales. Por ejemplo, en Estados Unidos, los estados han renunciado temporalmente a los requisitos sobre acreditación particulares de cada estado para que los médicos puedan trabajar para erradicar el COVID-19. Renuncias similares a estas

podrían ofrecerse en sectores como compras o en la valoración de innovaciones, de forma que se pudiera mejorar el servicio.

#### **La agilidad será más importante que nunca.**

El impacto del COVID-19, con el estrés, el miedo y la incertidumbre que ha generado, difícilmente desaparecerá pronto. Será un proceso largo, con la posibilidad de que vuelvan las restricciones si se producen rebrotes.

## Liderazgo en la fase de recuperación

A medida que remita la crisis inmediata y los Gobiernos comiencen a funcionar con normalidad, los puestos de mayor responsabilidad también se transformarán. A partir de ahora deberán centrarse en la comunicación entre los distintos países, entre el sector público, el sector privado y las organizaciones sin ánimo de lucro, y entre los distintos niveles de la Administración y los distintos organismos. Es posible que durante la crisis los distintos actores hayan dejado a un lado sus propios intereses, pero durante la fase de recuperación las cuestiones políticas y los distintos intereses reaparecerán.

Los responsables de los Gobiernos deben desempeñar además un papel fundamental en la comunicación haciéndose oír en las redes sociales, estableciendo diferentes ritmos de recuperación y abordando los posibles retrocesos para que los ciudadanos recuperen la confianza y tengan la certeza de que pueden recuperar su vida social. Esta confianza será esencial para lograr una recuperación generalizada.

Aunque es posible que los esfuerzos se centren en la economía y la gobernanza, debe seguir llevándose a cabo una vigilancia basada en los datos para garantizar que no se produzcan nuevos rebrotes del virus que tomen desprevenida a ninguna región. Por ejemplo, un panel de control con indicadores tanto médicos como económicos podría ayudar a hacer el seguimiento de los progresos a lo largo de toda la fase de recuperación.

# Reinvención

Hacia la «nueva normalidad»

**A** MEDIDA QUE LA PANDEMIA remite y la economía se recupera, surgirá la oportunidad de ir más allá de la simple «vuelta a la normalidad».

El Gobierno seguirá avanzando hacia la *nueva normalidad*, con un funcionamiento marcado por una mayor preparación para una futura pandemia y una mayor agilidad en general en la prestación de servicios esenciales. Las medidas que tome el Gobierno durante la fase de reinvención pueden sentar las bases para una mejora del rendimiento, un crecimiento económico sostenido y una mayor resiliencia que perduren durante mucho tiempo una vez que finalice la pandemia.

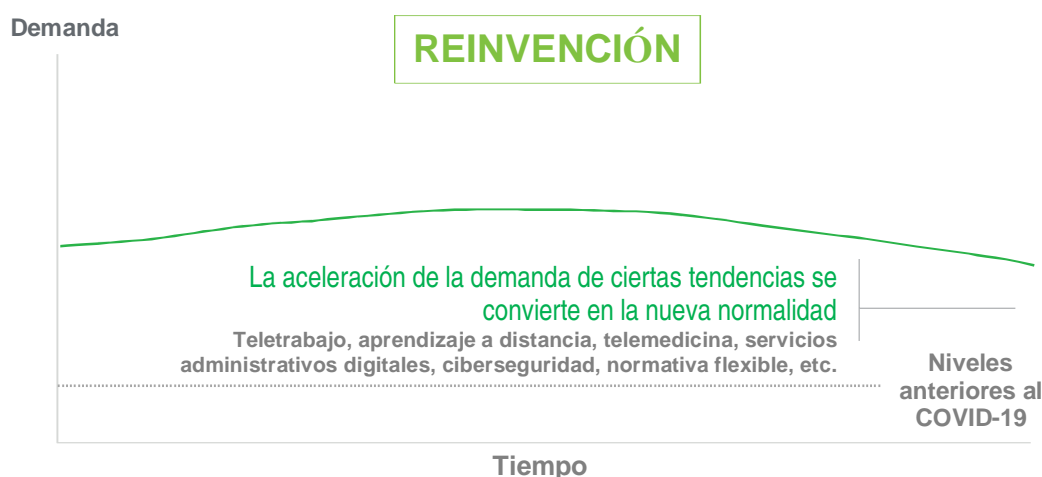
Una expectativa razonable es que los Gobiernos utilicen las herramientas digitales con más frecuencia y de manera más generalizada. Tecnologías como la IA, *blockchain* y la nube serán esenciales para la gobernanza y la forma en que interactúe la Administración con los ciudadanos.

Y el mayor uso de ciertas tecnologías hará que los Gobiernos sean menos dependientes de las ubicaciones físicas y más resilientes ante cualquier crisis futura.

Aunque ya lo hemos observado en las fases de respuesta y recuperación en su desarrollo en los tres frentes de la crisis (asistencia sanitaria, economía y gobernanza), la fase de reinvención se centrará mucho más en la creación de una plataforma por parte del Gobierno para el futuro éxito en estas áreas. La fase de reinvención es, por tanto, ambiciosa, y concibe un futuro en el que el Gobierno desarrolla una plataforma para crear un sistema sanitario más resiliente, una economía más fuerte y un Gobierno con mayor capacidad de adaptación. Analizaremos ese posible futuro explorando cinco imperativos para un Gobierno resiliente: los principios que pueden guiarle hacia un futuro mejor

GRÁFICO 11

## Tendencias de la demanda en la fase de reinvención



Fuente: Análisis de Deloitte.



## Cinco imperativos para un Gobierno resiliente durante la fase de reinversión

### AGILIDAD

La agilidad en la fase de reinversión se centra en la flexibilidad a largo plazo y la introducción de cambios dentro del Gobierno. Se trata de desarrollar capacidades que los Gobiernos puedan aprovechar no solo en una crisis, sino *en todo momento*.

La crisis del COVID-19 ofrece una serie de ejemplos de Gobiernos que han mostrado agilidad en la gestión de personal, reasignando trabajadores a áreas desbordadas como el área sanitaria y el área laboral, relajando la normativa de contratación y aprovechando plenamente la tecnología digital para adaptarse a espacios de trabajo virtuales. Si bien son necesarias en una crisis, estas medidas también ofrecen oportunidades para reexaminar los procesos tradicionales con el objetivo de mejorar la eficiencia y la resiliencia.

Esto podría significar un futuro en el que la mejora de las capacidades digitales permita a los Gobiernos asignar personal a las áreas en las que se producen aumentos repentinos en la demanda de ciertas capacidades. Algunos programas gubernamentales, como el Talent Marketplace de la NASA o el Free Agent Program de Canadá, ya han puesto esto en práctica en distintos grados<sup>48</sup>. Gracias a los centros de trabajo virtuales, la gente puede desplazarse a áreas de gran necesidad casi instantáneamente, formarse con mayor rapidez y trabajar de manera más inteligente.

### GOBIERNO A DOS VELOCIDADES

Los Gobiernos que emerjan de la crisis del COVID-19 tendrán que dividir sus recursos, gestionando por un lado sus operaciones actuales y buscando por otro lado formas de mejorar sus respuestas futuras.

La crisis ha puesto de manifiesto carencias en la compra de material sanitario esencial. Aunque medidas de carácter inmediato están ayudando a cubrir esas carencias, a largo plazo, los Gobiernos necesitarán mejorar sus estrategias de compra, que deben ser inteligentes, ágiles, flexibles y resilientes. Algunos Gobiernos están más avanzados que otros en este aspecto. En Colombia, por ejemplo, el Instituto Nacional de Salud está utilizando plataformas de compra electrónica (*e-procurement*) y bases de datos

de compras abiertas<sup>49</sup>. En Chile, las cadenas de suministro ya incluyen asociaciones innovadoras con empresas y ciudadanos<sup>50</sup>.

Los Gobiernos están relajando de forma selectiva ciertas normas sobre hospitales, farmacéuticas y otras empresas. No obstante, a largo plazo, los organismos reguladores deben *prever* interrupciones de este tipo y tratar de mantener las normativas relevantes. La Coalición Internacional de Autoridades Reguladoras de Medicamentos (ICMRA) tiene previsto crear capacidades de detección precoz para prever las interrupciones causadas por tecnologías emergentes. Para ello, ha creado una red de innovación con el fin de desarrollar métodos aceptables a escala internacional para regular estas tecnologías<sup>51</sup>.

### GOBIERNO CON CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN

La analítica de datos, la IA, los escenarios y las simulaciones permiten a los Gobiernos abordar los problemas potenciales antes de que surjan y cambiar el enfoque, pasando de solucionar problemas a *prevenirlos*.

Prever las consecuencias de los acontecimientos de tipo «cisne negro», como las pandemias, será una de las principales prioridades de los Gobiernos en la fase de reinversión. La analítica predictiva podría hacer un seguimiento de las tendencias e identificar acontecimientos de este tipo en la fase más temprana posible. Pueden utilizarse herramientas complementarias para llevar a cabo simulaciones sobre respuestas y sus efectos secundarios. Las infraestructuras de control de enfermedades infecciosas podrían rastrear contactos, tomar la temperatura para detectar fiebres y recabar señales de alerta de un brote, mientras que los sistemas de IA podrían interpretar la gravedad y el alcance del brote. Y se podrían utilizar las técnicas genómicas para entender los nuevos virus y sus mecanismos.

Los Gobiernos ya utilizan la tecnología predictiva para luchar contra la trata de personas, reducir la contaminación, mejorar los flujos de tráfico, prepararse para catástrofes naturales y detectar fraudes fiscales. Pero siguen a la zaga de las empresas tecnológicas en lo que se refiere a la agilidad con la que pueden modificar y actualizar sus servicios.

La crisis COVID-19 debe conducir a los Gobiernos a dar un mayor impulso para ampliar e integrar sus capacidades de anticipación en el núcleo de sus operaciones.

### ACELERACIÓN DEL GOBIERNO DIGITAL

Los servicios digitales han demostrado ser esenciales en las primeras fases de la crisis provocada por el COVID-19. A medida que los Gobiernos se adentren en la fase de reinención, deben centrarse en realizar mejoras a largo plazo en estos servicios, prestando particular atención a las carencias de infraestructuras que se han puesto de manifiesto durante la fase de respuesta y recuperación.

A este respecto, pueden seguir el ejemplo de Estonia y otros países europeos, que están moviéndose en la dirección de un Gobierno basado en el principio de una sola vez (*once-only principle*): es decir, un Gobierno que presta servicios de ventanilla única en un solo punto en el que las interacciones entre la Administración y los ciudadanos, ya sean para solicitar la prestación por desempleo, renovar el seguro médico o inscribirse en programas de formación, puedan realizarse con una identificación digital única<sup>52</sup>. Estas interacciones pueden tener lugar en cualquier momento y lugar. Algunos servicios pueden incluso prestarse de forma automática, en lo que se denomina «gobierno sin contacto».

Por ejemplo, en Suecia los contribuyentes reciben un

**A medida que los Gobiernos se adentren en la fase de reinención, deben centrarse en realizar mejoras a largo plazo en estos servicios, prestando particular atención a las carencias de infraestructuras que se han puesto de manifiesto durante la fase de respuesta y recuperación.**

borrador de su declaración de impuestos a partir de las rentas declaradas por empleadores y bancos, lo que reduce el tiempo que deben dedicar a realizar sus declaraciones<sup>53</sup>. En Austria, cuando nace un niño automáticamente se transmite la información desde el hospital al registro civil central; desde allí, se transfiere al Ministerio de Finanzas; y este, a su vez, la traslada a las agencias tributarias locales<sup>54</sup>.

La conectividad de datos ininterrumpida y el intercambio de información pueden ayudar a los Gobiernos a ofrecer una experiencia fluida y sin

contratiempos a los ciudadanos. Obviamente, a medida que los servicios al ciudadano se vuelvan cada vez más telemáticos, la ciberseguridad se convertirá en una preocupación de primer orden, y, en última instancia, en parte del ADN del Gobierno en todos sus procesos y productos.

### EJECUCIÓN A TRAVÉS DE LA RED

Una crisis importante requiere una red de capacidades de resolución de problemas. Empresas tecnológicas, universidades, laboratorios de investigación y otros expertos pueden contribuir a crear una inteligencia colectiva que aumente exponencialmente la capacidad del Gobierno para enfrentarse a una crisis.

Esta red de asesores puede ayudar a las Administraciones a responder de forma más adecuada ante la evolución de cualquier catástrofe. En las últimas semanas, varios Gobiernos han contratado empresas privadas para acelerar la disponibilidad de test de COVID-19, mascarillas N95, respiradores y ventiladores<sup>55</sup>. Un ejemplo de estos programas es el Acelerador del Programa Mundial de Alimentos (World Food Programme, WFP), que desarrolla soluciones para el problema del hambre aprovechando una red internacional de expertos y la financiación de *start-ups* prometedoras. En el programa colaboran instituciones académicas, diversos organismos de las Naciones Unidas y empresas privadas. Un resultado destacado de estas iniciativas es un sistema de transferencia basado en la tecnología *blockchain* que se ha puesto en marcha en la provincia pakistaní de Sind y que facilita transferencias de efectivo a refugiados<sup>56</sup>.

Del mismo modo, para ofrecer ayuda económica a áreas con escasos servicios, la ONU firmó un acuerdo con Mastercard para crear las infraestructuras necesarias para gestionar y rastrear fondos. Las capacidades esenciales de Mastercard, como detección del fraude, rastreo electrónico, infraestructuras digitales y marketing, han demostrado ser extremadamente útiles en el pago de las ayudas<sup>57</sup>.

Con el tiempo, los Gobiernos pueden actuar como integradores u organizadores a fin de mantener estas asociaciones, al igual que las empresas de capital riesgo se sirven de las redes para atraer el talento.

Este modelo acerca más a los Gobiernos a la innovación técnica y científica, y por tanto les permite familiarizarse más con las nuevas herramientas a medida que surjan.

---

### **DATOS: EL FUNDAMENTO DE UN GOBIERNO RESILIENTE**

Sin datos, no se generan señales que puedan dar lugar a respuestas. Sin datos, no hay conocimientos compartidos para alinear una red u orientar una asignación de recursos. El Gobierno digital crea capacidades de respuesta inmediata, pero *también* genera los datos en tiempo real necesarios para permitir capacidades de anticipación.

---

### **Liderazgo en la fase de reinención**

La crisis sanitaria ha pasado, y la economía se ha estabilizado. ¿Y ahora qué?

Para reinventarse en la fase posterior a la crisis, los responsables deben adoptar una visión de futuro y garantizar que no se deja pasar la oportunidad de invertir en resiliencia y mejorar el sector público: esto es, de posicionarse mejor para enfrentarse a futuras crisis. Hemos presenciado muchos ejemplos de Gobiernos que se sirven de las tecnologías digitales para mejorar unos servicios orientados a las personas a fin de allanar los caminos durante la crisis. En resumen, cuanto más digital sea un Gobierno y más se centre en los ciudadanos, mejor servicio prestará.

# De la crisis a un futuro mejor

**L**A CRISIS COVID-19 es, ante todo, una crisis humanitaria mundial. Un virus con una existencia de tan solo unos meses ha causado un sufrimiento humano inmenso, ha llevado la economía internacional al colapso y ha puesto contra las cuerdas a los Gobiernos de todo el mundo de una forma que pocas veces se ha visto a lo largo de la Historia. Hemos presenciado la desolación que ha causado el colapso del sistema sanitario al verse desbordada por el contagio exponencial de este virus, y que ha llevado a la pérdida trágica de muchas vidas. También hemos sido testigos de la respuesta heroica que han mostrado muchas personas, sociedades y Gobiernos que han adoptado medidas drásticas para cambiar el curso de la crisis.

El sector público ha sido el punto de convergencia de la lucha contra el COVID-19, con medidas como la imposición de la distancia social, la construcción de hospitales, la colaboración con la industria para conseguir el material sanitario necesario o la aprobación de ayudas económicas para las personas más afectadas. Hemos visto Gobiernos que han actuado con rapidez y decisión, lo que ha echado por tierra el estereotipo de una burocracia anquilosada. El Gobierno ha renunciado a ciertas normativas y se ha rodeado de una red de científicos, empresas y universidades para desarrollar tratamientos y posibles vacunas. Aunque la respuesta no ha sido uniforme en las distintas partes del mundo, hemos visto incontables ejemplos de la rapidez y la decisión con que puede actuar un Gobierno ante una crisis.

El camino que queda por delante no será fácil. Para luchar contra la expansión de la enfermedad, la economía mundial se ha paralizado casi por completo. Nos enfrentamos a un virus nuevo y complejo, que se expande con facilidad y se manifiesta con síntomas graves sólo en algunos de los infectados, lo que facilita aún su contagio. En los próximos meses, este asesino silencioso podría seguir provocando rebrotes letales que amenazarán con desbordar los sistemas sanitarios y con seguir obstaculizando la recuperación de la economía. Además, la crisis económica ha diezclado los ingresos de los Gobiernos en la misma medida en que se ha disparado la demanda de servicios. Se trata de una triple crisis, que amenaza nuestra salud, nuestra economía y a nuestros Gobiernos. Pero los Gobiernos tienen las herramientas para guiar a la sociedad a través de las tres fases inevitables de la crisis: respuesta, recuperación y reinversión.

## Notas

1. Ian Schwartz, "Dr. Fauci: "You don't make the timeline, the virus makes the timeline," RealClear Politics, 26 de marzo de 2020.
2. Tara John, "Iceland lab's testing suggests 50% of coronavirus cases have no symptoms," CNN, 3 de abril de 2020.
3. E. H. Ong y M. B. Marcus, "War on SARS: A Singapore experience," *Canadian journal of Emergency Medicine*, enero de 2004.
4. Fathin Ungku, "Singapore launches contact tracing mobile app to track coronavirus infections," Reuters, 20 de marzo de 2020.
5. US Food and Drug Administration, "Emergency use authorization," consultado el 1 de abril de 2020.
6. Robert King, "CMS provides regulatory relief on staffing, paperwork as COVID-19 cases surge," FierceHealthcare, 30 de marzo de 2020.
7. Angela Giuffrida y Lorenzo Tondo, "As if a storm hit: More than 40 Italian health workers have died since crisis began," *Guardian*, 26 de marzo de 2020; Sylvia Poggioli, "For help on coronavirus, Italy turns to China, Russia and Cuba," NPR, 25 de marzo de 2020.
8. Iris Hentze, "COVID-19: Occupational licensing during public emergencies," National Conference of State Legislature, 24 de marzo de 2020.
9. Niti Aayog, "Call to doctors to work as volunteers for COVID-19 outbreak," consultado el 10 de abril de 2020.
10. Larry Neumeister and Marina Villeneuve, "Call for virus volunteers yields army of health care workers," ABC News, 1 de abril de 2020.
11. Selena Simmons-Duffin, "States get creative to find and deploy more health workers in COVID-19 fight," NPR, 25 de marzo de 2020.
12. Haroon Siddque, "Final-year medical students graduate early to fight COVID-19," *Guardian*, 20 de marzo de 2020.
13. *Economic Times*, "A step India is taking could make doctor shortage a non-issue in coronavirus battle," 27 de marzo de 2020.
14. Simmons-Duffin, "States get creative to find and deploy more health workers in COVID-19 fight."
15. Alison Kanski, "FDA and CDC promote telemedicine during COVID-19 outbreak," *MM&M*, 25 de marzo de 2020.
16. Bernard Marr, "Robots and drones are now used to fight COVID-19," *Forbes*, 18 de marzo de 2020.
17. Christy Cooney, "Coronavirus hospital ward staffed by robots opens in Wuhan to protect medics," *New York Post*, 10 de marzo de 2020.
18. Theodore Schleifer, "Why we shouldn't rely on Silicon Valley for face masks," *Vox*, 23 de marzo de 2020; Rachel Sandler, "Tim Cook says Apple is sourcing 10 million masks from its supply chain," *Forbes*, 25 de marzo de 2020; Ingrid Schmidt, "Fashion brands are making face masks, medical gowns for the coronavirus crisis," *Los Angeles Times*, 24 de marzo de 2020.
19. Christopher Knaus, "More than 130 Australian companies ready to boost PPE stock of coronavirus masks, gowns and gloves," *Guardian*, 23 de marzo de 2020.
20. Harmeet Kaur y Tami Luhby, "People around the country are sewing masks. And some hospitals, facing dire shortage, welcome them," CNN, 24 de marzo de 2020.

## La respuesta gubernamental al COVID-19

21. COVID-19 Healthcare Coalition website, consultado el 6 de abril de 2020.
22. US Department of Labor, "Unemployment insurance weekly claims," comunicado de prensa, 9 de abril de 2020.
23. Economic Security Project, "Emergency money to the people," consultado el 13 de abril de 2020; Chris Hughes, "Americans need significant and sustained cash now to avoid economic calamity," *Time*, 19 de marzo de 2020.
24. Kristen Holmes, "Treasury secretary says Americans can expect stimulus checks to be direct deposited within 3 weeks," CNN Politics, 30 de marzo de 2020; Laura Davison, "When and how will I get that \$1,200 stimulus payment?" Bloomberg, 26 de marzo de 2020.
25. Sangmi Cha y Hyonhee Shin, "South Korea to pay families hundreds of dollars to ease coronavirus impact," US News & World Report, 29 de marzo de 2020; Joori Roh, "South Korea to draw up second extra budget, give cash payments to many families as virus relief," Reuters, 30 de marzo de 2020.
26. Gobierno de Canadá, "Canada Emergency Response Benefit - COVID, consultado el 4 de abril de 2020.
27. Gobierno de Nueva Zelanda, "Wage subsidy scheme factsheet," marzo de 2020; Morten Buttler, "Denmark will compensate private wages to avoid virus layoffs," Bloomberg, 15 de marzo de 2020.
28. Gobierno de Australia, "Cash flow assistance for businesses," consultado el 13 de abril de 2020.
29. Jennifer Liu, "New relief bill boosts unemployment insurance by \$600 a week for gig workers, freelancers and more," CNBC, 26 de marzo de 2020.
30. BBC, "Coronavirus: UK government unveils aid for self-employed," 26 de marzo de 2020.
31. Gobierno de Indiana, "Gov. Holcomb takes more actions to protect Hoosiers during public emergency," comunicado de prensa, 19 de marzo de 2020.
32. Tiffany Dovey Fishman, William D. Eggers y Pankaj Kishani, *AI-augmented human services*, Deloitte Insights, 18 de octubre de 2017, págs. 6-9.
33. Luke Barr, "Despite COVID-19 losses, quarantines, Detroit police soldier on," ABC News, 5 de abril de 2020.
34. Punit Renjen, *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*, Deloitte Insights, 16 de marzo de 2020.
35. *Ibíd.*
36. Jim Kilpatrick, Craig Alexander y Lee Barter, *COVID-19: Orchestrating the recovery of organizations and supply chains*, Deloitte, 11 de marzo de 2020.
37. Paul Romer y Alan M. Garber, "Will our economy die from coronavirus? It will if we keep up our current strategy," *New York Times*, 23 de marzo de 2020.
38. Grady McGregor, "SARS taught Taiwan how to contain the coronavirus outbreak," *Fortune*, 15 de marzo de 2020.
39. Carolyn Y. Johnson y Ariana Eunjung Cha, "The dark side of ventilators: Those hooked up for long periods face difficult recoveries," *Washington Post*, 6 de abril de 2020.
40. Pearly Neo, "COVID-19 APAC lockdowns: F&B manufacturing an 'essential service' in some countries - but not enough," Food-Navigator Asia, 6 de abril de 2020.
41. Chi-Kuo Mao, Cherg G. Ding y Hsiu-Yu Lee, "Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory," *Tourism Management* 31, n.º 6 (1 de diciembre de 2010): págs. 855-61.
42. *Ibíd.*
43. Hong Kong Curriculum Development Institute, *Individual Visit Scheme in Hong Kong*, 2015.

44. Richard Florida y Steven Pedigo, "How our cities can reopen after the COVID-19 pandemic," Brookings, 24 de marzo de 2020.
45. Gavin Hayman, "Emergency procurement for COVID-19: Buying fast, open and smart," Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership), 24 de marzo de 2020.
46. Linda Miller y Robert Shea, "COVID-19 stimulus must include oversight to block fraud," *Government Executive*, 24 de marzo de 2020; Julia Kantor y Sam Ungar, "Building on a successful recovery.gov," Center for American Progress, 14 de junio de 2011.
47. Kantor y Ungar, "Building on a successful recovery.gov."
48. Nick Skytland, "A marketplace for talent," blog, NASA Blogs, 17 de octubre de 2019; Organisation for Economic Cooperation and Development, "Case study: Free agents and GC Talent Cloud - Canada," 2018.
49. *Ibíd.*
50. Public Market, Chile, "For emergencies, contingencies and prevention," consultado el 5 de abril de 2020.
51. Vibha Sharma, "Global regulators synergize horizon scanning efforts," Pink Sheet, 29 de octubre de 2019. Véase, asimismo: Coalición Internacional de Autoridades Regulatoras de Medicamentos, "Innovation," 1 de octubre de 2019.
52. E-estonia, "Interoperability services," consultado el 6 de abril de 2020.
53. Derek Thompson, "The 10-second tax return," *Atlantic*, 30 de marzo de 2016.
54. Hendrik Scholta et al., "From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model," *Government Information Quarterly* 36, n.º 1, 1 de enero de 2019): págs. 11-26.
55. Véase por ejemplo: John Miller y Michael Erman, "FDA works to speed coronavirus tests with Roche, New York approvals," Reuters, 13 de marzo de 2020; Bryan Gruley y Rick Clough, "How 3M plans to make more than a billion masks by end of year," *Bloomberg Businessweek*, 25 de marzo de 2020; Matthew Debord, "Ford will make 50,000 ventilators in the next 100 days to meet critical coronavirus pandemic demand," Business Insider, 31 de marzo de 2020.
56. Programa Mundial de Alimentos, "Innovation," consultado el 2 de abril de 2020; Max Meyers y William D. Eggers, *What government can learn from venture capital*, Deloitte Insights, 23 de mayo de 2019.
57. Meyers y Eggers, *What government can learn from venture capital?*

## Agradecimientos

Los autores quieren agradecer las aportaciones de **Amrita Datar, David Noone, Mahesh Kelkar, Pankaj Kishnani, Neha Malik, Shruthi K, Sushumna Agarwal, Akash Keyal y Glynis Rodrigues**, de Deloitte Center for Government Insights.

Asimismo, quieren mostrar su agradecimiento a **Deborah Sills, Ellen Derrick, Allan Mills, Asif Dhar, Georgina Black, Rebecca George, Jitinder Kohli, Patricia Buckley, Daniel Bachman, Timothy FitzPatrick, Joseph Bakal, John Stinn, Lindsay Hough, Missy Hyatt, Mira Sallamo, Ed Roddis, Maria Garcia Barron, Paul Macmillan y Robin Allaert** por su revisión en los momentos más decisivos y por aportar sus ideas y perspectivas a este proyecto.

## Acerca de Deloitte Center for Government Insights

Deloitte Center for Government Insights difunde contenido inspirador sobre innovación en el contexto gubernamental, haciendo hincapié en las claves de la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de gestión. Elaboramos informes vanguardistas para orientar a los poderes públicos sin perdernos en la jerga ni en minucias, presentando la información clave en un formato fácil de entender. A través de nuestros análisis, foros y talleres de inmersión, nuestro objetivo es brindar a los poderes públicos, los profesionales del ámbito de la política y los medios de comunicación información novedosa que permita entender las posibilidades de transformación en los gobiernos.

La práctica de Gobierno y Servicios Públicos de Deloitte, con nuestra gente, nuestras ideas y nuestras tecnologías y resultados, se ha diseñado para crear impacto. Deloitte Consulting LLP es reconocida como líder del sector, considerada número uno en el ámbito internacional por IDC, Gartner y ALM Intelligence, así como líder entre los integradores de sistemas estadounidenses que prestan servicios al Gobierno federal por IDC y en el ámbito internacional de consultoría sobre la nube por ALM Intelligence. La práctica de Gobierno y Servicios Públicos de Deloitte presta servicios a las quince agencias pertenecientes al gabinete de EE. UU., la mayor parte de organismos civiles, todas las delegaciones y organismos del Ministerio de Defensa (Department of Defense) y muchas administraciones locales y estatales. El equipo de Deloitte ofrece experiencia y capacidades líderes en el sector en el ámbito de la estrategia y la analítica, las operaciones, la tecnología y la consultoría sobre la nube, así como transformación de la experiencia del cliente, y tiene una amplia trayectoria trabajando con el sector público. Si desea más información, visite [Deloitte.com](https://www.deloitte.com)



## Contacto

*Nuestra información puede ayudarle a aprovechar las ventajas del cambio. Si lo que busca son ideas novedosas para abordar los desafíos a los que debe enfrentarse, no dude en acudir a nosotros.*

### Deloitte Center for Government Insights

**William D. Eggers**

Director Ejecutivo | The Deloitte Center for Government Insights  
weggers@deloitte.com | +1 571 882 6585

### Líderes de la práctica de Gobierno y Servicios Públicos (GPS) por zonas geográficas

**Mike Turley** | Líder Global de Gobierno y Servicios Públicos  
mturley@deloitte.co.uk | +44 (0)20 7303 3162

**Mike Canning** | Responsable de GPS en EE. UU.  
mccanning@deloitte.com | +1 617 437 2259

**Rebecca George** | Responsable de GPS en NSE  
regeorge@deloitte.co.uk | +44 20 7303 6549

**Georgina Black** | Responsable de GPS en Canadá  
geoblack@deloitte.ca | +1 416 867 8403

**Ellen Derrick** | Responsable de GPS en Australia  
ederrick@deloitte.com.au | +61 2 6263 7069

### Líderes globales de GPS

**Debbie Sills** | Responsable de Consultoría de GPS  
dsills@deloitte.com | +1 303 298 6603

**Andy Harrs** | Responsable de Asesoramiento sobre Riesgos de GPS  
aharrs@deloitte.com | +1 571 814 7420

**Michael Flynn** | Responsable de Asesoramiento Financiero de GPS  
micflynn@deloitte.ie | +35314172515

**Frans Van Schaik** | Responsable de Auditoría de GPS  
FvanSchaik@deloitte.nl | +31882881357

## Líderes de sectores internacionales de GPS

**Beth McGrath** | Responsable de Defensa, Seguridad y Justicia  
bmcgrath@deloitte.com | +1 571 882 8455

**Kishore Rao** | Responsable Internacional de Organizaciones Donantes  
kisrao@deloitte.com | +1 571 882 5550

**Simon Dixon** | Responsable de Transporte  
sidixon@deloitte.co.uk | +44 20 7303 8707

**Stephanie Allen** | Responsable de Salud Pública y Servicios Sociales  
steallen@deloitte.com.au | +61 2 9322 3118

# Deloitte.

## Insights

Suscríbase para recibir las novedades de Deloitte Insights en la web [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

Siga a @Deloitte Insight

### Colaboradores de Deloitte Insights

**Redacción:** Karen Edelman, Junko Kaji, Blythe Hurley y Anya George Tharakan

**Trabajo creativo:** Sylvia Chang y Molly Woodworth

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Diseño de portada:** Alex Nabaum

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos, informes y boletines periódicos originales con información dirigida a empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia acumulada en nuestra organización de servicios profesionales, así como las aportaciones de coautores del sector académico y empresarial, para contribuir al debate sobre una amplia gama de temas de interés para directivos de empresas y dirigentes gubernamentales.

Deloitte Insights es una publicación de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o las respectivas empresas asociadas pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, empresarial, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesionales. Esta publicación no podrá sustituir dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni sus firmas miembros o sus respectivas empresas asociadas, serán responsables de ninguna pérdida, independientemente de su naturaleza, en que incurra cualquier persona por basarse en esta publicación.

### Acerca de Deloitte

Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes DTTL (también denominada «Deloitte Global») no presta servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte hace referencia a las firmas miembro de DTTL, a sus entidades vinculadas que operan utilizando el nombre «Deloitte» en Estados Unidos, y a sus respectivas empresas asociadas, ya sea a una o a varias de ellas. Determinados servicios podrían no estar disponibles para clientes de auditoría en virtud de la normativa de auditoría de sociedades. Para obtener más información, consulte la página [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

Copyright© 2020 Deloitte Development LLC.

Todos los derechos reservados. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited