

mayo2020

Políticas públicas para pensar el sendero laboral hacia la nueva normalidad post-COVID-19

Ramiro Albrieu & Megan Ballesty



PROGRAMA
DE DESARROLLO
ECONÓMICO

CIPPEC 

Resumen Ejecutivo

A dos meses de que la Organización Mundial de la Salud declarara al COVID-19 una pandemia y más de un mes de estricto aislamiento social, Argentina logró mantener bajo control la evolución inicial del COVID-19 en el país. Como contrapartida de la rigurosa estrategia sanitaria, sin embargo, debió colocar a la economía en una suerte de estado de coma inducido. Si bien el gobierno está haciendo esfuerzos en materia de política económica y social para mitigar el impacto de la inactividad, una situación fiscal particularmente frágil limitará la capacidad de sostener la situación actual en el tiempo. En este contexto, las autoridades manifestaron la intención de empezar a transitar hacia una nueva normalidad post COVID-19 siguiendo un enfoque de segmentación geográfica y reapertura progresiva de las actividades económicas.

El 35% de los 11,6 millones de trabajadores en Argentina que contempla este documento, trabaja en actividades que se consideran imprescindibles y están autorizadas a operar a pesar del aislamiento social preventivo y obligatorio. Estos trabajadores se ven afectados por el “parate” generalizado pero son los que están menos expuestos al riesgo económico. El 65% restante está inactivo y es, paradójicamente, el grupo que más necesita trabajar: se trata de trabajadores que realizan tareas de menor calificación, ganan menos y están más propensos a la informalidad. Las condiciones laborales son considerablemente mejores para un 20% de los trabajadores que, si bien no está exceptuado del aislamiento obligatorio, puede desempeñar sus tareas de forma remota a través del teletrabajo. Aquellos trabajadores que no están exceptuados del aislamiento ni pueden teletrabajar –un 45% del total- conforman un grupo de particular fragilidad económica. Es vital diseñar un esquema de reincorporación a los puestos de trabajo que les permita recuperar la autonomía económica minimizando el riesgo de salud para este grupo que es el más vulnerable.

Esta nota aporta herramientas para comenzar a construir ese sendero de reapertura económica que lleva hacia una nueva normalidad. Para abordar este desafío, cuantificamos la proximidad física con otras personas que requiere cada ocupación de la Clasificación Nacional de Ocupaciones. Como es de esperar, los trabajos asociados a la salud o los servicios personales son de proximidad alta, mientras que trabajos administrativos y servicios profesionales o financieros requieren menor cercanía física. La mayoría de actividades de proximidad baja corresponden a mujeres que trabajan en el servicio doméstico. La categoría de proximidad media es más heterogénea: incluye trabajadores de la construcción, comercios, industria y otros rubros. Para ambos subgrupos hay cierto margen de maniobra para repensar tareas, procesos y protocolos que capitalicen el distanciamiento. Para los que trabajan en proximidad más alta el desafío es mayor y la prevención implica medidas sanitarias intensivas. Cualquier estrategia de reapertura requiere, por supuesto, especial énfasis en dos áreas transversales a todo el mercado de trabajo: el transporte público y el cuidado de los niños y las niñas.

El desafío que enfrenta la política pública es considerable: supone una reingeniería del proceso productivo de una magnitud sin precedentes, en un marco de urgencia sanitaria y económica y con recursos limitados. Por ello, es necesario diseñar una estrategia de política pública particularmente abarcativa, que involucre a diversos niveles y organismos del sector público, así como a los actores privados, quienes tendrán un rol protagónico en la próxima etapa. En esta nota esperamos además ayudar a dimensionar la heterogeneidad del mercado de trabajo: cada uno de los segmentos identificados tiene un conjunto de necesidades tan específicas como apremiantes que van desde medidas de sostén del ingreso hasta formación de habilidades digitales. La capacidad de coordinación, innovación y liderazgo del sector público seguirá poniéndose a prueba y será condición necesaria para que la nueva normalidad llegue y sea beneficiosa para todos y todas.

Agradecimientos

El autor y la autora agradecen los comentarios y sugerencias de Manuel Mera y Julia Pomares a una versión borrador de este documento.

Contenidos

Introducción.....	5
La economía en coma inducido y su impacto en el mundo del trabajo.....	6
El potencial del teletrabajo.....	8
Ni exceptuadas ni teletrabajables: las ocupaciones vulnerables	14
Políticas para el mercado de trabajo en tiempos de COVID-19: innovación y coordinación.....	17
Bibliografía.....	22
Autoría	23

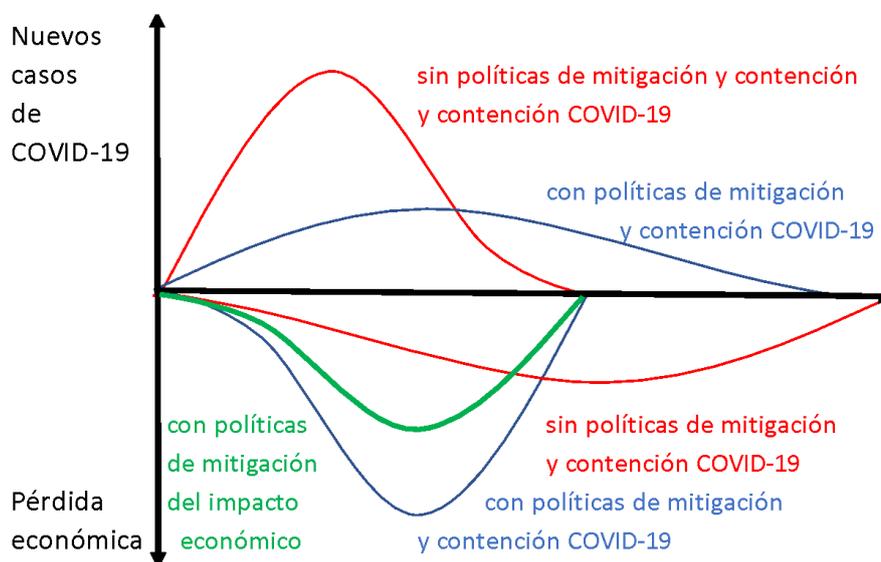
Índice de tablas y gráficos

Figura 1. <i>Trade-offs</i> del COVID-19: la curva de la pandemia, la curva de los costos económicos, y el rol mitigador de la política económica	5
Figura 2. Porcentaje de trabajadores exceptuados y no exceptuados del aislamiento	7
Figura 3. Trabajadores exceptuados versus no exceptuados. Comparación por decil de ingresos, participación de género, informalidad y nivel de calificación de las ocupaciones	8
Figura 4. Trabajadores no exceptuados con posibilidad de teletrabajo versus sin posibilidad de teletrabajo. Comparación por decil de ingresos, participación de género, informalidad y nivel de calificación de las ocupaciones	9
Figura 5. Clasificación de la proximidad física de las ocupaciones - O*Net	11
Figura 6. El mercado laboral por proximidad de las tareas (distribución acumulada)	12
Figura 7. Distribución de los trabajos por proximidad y rama de actividad	12
Figura 8. Segmentos del mercado laboral por proximidad de tareas	13
Figura 9. El segmento de ocupados vulnerables de proximidad baja	14
Figura 10. El segmento de ocupados vulnerables de proximidad media	15
Figura 11. El segmento de trabajadores vulnerables de proximidad alta	15
Figura 12. Uso de medios de transporte para concurrir a trabajar	16
Figura 13. Del aislamiento a la nueva normalidad: políticas laborales en tiempos de COVID-19	18
Figura 14. Requisitos de políticas laborales, costos e impacto (análisis preliminar)	21

Introducción

En un reporte anterior se discutió la estrategia de política pública frente al COVID-19 (Albrieu, 2020). Allí, se sostuvo que el debate está pasando a una segunda instancia en la que priman las decisiones sanitarias asociadas al aplanamiento de la curva de nuevos contagios, pero también cobran cada vez más peso los costos económicos implicados en esa decisión. Esto suscita tensiones y pone de relieve los *trade-offs* de estas decisiones (**Figura 1**). Un escenario en el que se adoptan políticas de aislamiento social preventivo y obligatorio con la prioridad de reducir el ritmo básico de reproducción del virus (líneas azules) tiene como contracara un menor nivel de actividad económica, en tanto esta se basa en el contacto entre las personas. En cambio, una política pública que prioriza el mantenimiento del nivel de actividad (líneas rojas) trae consigo una alta tasa de contacto y por ende del ritmo básico de reproducción del virus. Ese *trade-off* se podría matizar a través de la política pública (curva verde), mediante políticas fiscales, monetarias y crediticias.

Figura 1. Trade-offs del COVID-19: la curva de la pandemia, la curva de los costos económicos, y el rol mitigador de la política económica



Fuente: Baldwin (2020)

En Argentina el gobierno decidió priorizar la cuestión sanitaria y el país es uno de los que están aplicando el aislamiento social con mayor rigurosidad en el mundo (Hale et al., 2020). Según los últimos datos del [tablero de impacto del coronavirus](#) del Banco Interamericano de Desarrollo, la intensidad de congestión del tráfico en el país se redujo en promedio 67% con respecto a la primera semana de marzo, y el porcentaje de personas que recorrió más de 1km cayó un 54%. Al mismo tiempo, el gobierno está haciendo esfuerzos para mitigar el impacto económico a través de políticas que incumben principalmente al Ministerio de Desarrollo Productivo y al Ministerio de Desarrollo Social. Entre ellas se encuentran el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), la ampliación del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción al refuerzo extraordinario en la tarjeta Alimentar.

Sin embargo, la capacidad de la política económica para amortiguar el impacto económico de la cuarentena depende críticamente del espacio fiscal disponible. Allí Argentina enfrenta un obstáculo mayúsculo: como es de público conocimiento, las cuentas fiscales ya estaban en fuerte tensión con anterioridad a la llegada del COVID-19. Agregado a eso, el virus trajo consigo una caída en los ingresos tributarios y un sesgo expansivo del lado del gasto; todo ello con acceso nulo a los mercados de financiamiento y en el medio de una compleja

renegociación de la deuda pública, aún con resultado incierto. Lo reducido del espacio fiscal se hace evidente al comparar el tamaño de los paquetes de respuesta al impacto económico del COVID-19 con algunos países de la región: mientras en Chile el conjunto de medidas directas y de crédito representan un 15% del PIB y en Perú llegan al 11%, en el caso de la Argentina no alcanzan el 4%, justo por debajo del promedio de la región ([Pineda et al., 2020](#)).

El 25 de abril el gobierno anunció en el Plan Estratégico de Respuesta Integrada al COVID-19 que el camino que hay que transitar hacia una nueva normalidad post COVID-19 será uno de segmentación geográfica y reapertura progresiva de las actividades económicas. Ese sendero de segmentación y apertura está sujeto a dos restricciones: el mantenimiento de un bajo número de nuevos contagios por un lado y la superación de la extrema fragilidad fiscal en un contexto de “default virtual”, en palabras de Alberto Fernández, por el otro. Lo primero requiere una cuarentena estricta, lo segundo demanda mayor flexibilidad.

¿Cómo avanzar hacia la nueva normalidad dentro de ese valle estrecho que no debe desatender los riesgos sanitarios ni los riesgos macroeconómicos? Con el foco puesto en el mercado de trabajo y el ingreso de los hogares, esta nota aporta evidencia para pensar una salida gradual de la cuarentena en los grandes aglomerados urbanos de Argentina y recomienda adoptar una visión innovadora de la política pública si se quiere que la nueva normalidad llegue rápido, y que sus rasgos sean favorables para todos y todas.

La economía en coma inducido y su impacto en el mundo del trabajo

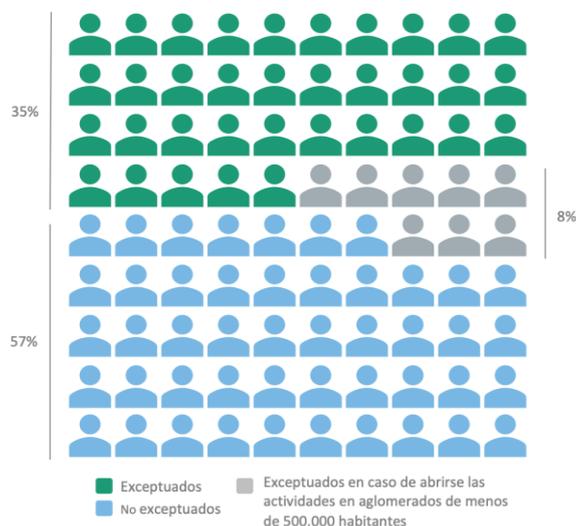
La irrupción del COVID-19 obligó a poner a la economía en un estado de coma inducido: se detuvo completa y artificialmente una parte de las actividades económicas, dejando en funcionamiento sólo las que se consideraron esenciales, tales como la salud, la recolección de residuos y algunos segmentos del transporte.

¿Qué impacto tiene esta decisión en el mercado de trabajo? ¿Cuántas sinapsis se encuentran activadas y cuántas desactivadas en este coma inducido? En los sucesivos anuncios el gobierno fue ampliando la cobertura de los sectores considerados esenciales y/o exceptuados de las políticas de aislamiento social preventivo y obligatorio. Si bien es una clasificación cambiante, a la fecha este segmento incluye a las actividades de la salud y la seguridad, a las cadenas productivas y de comercialización de alimentos, medicamentos y combustibles, al sector público y servicios de justicia, a los servicios de comunicación y telecomunicaciones, a los servicios bancarios, a los servicios de reparación de automotores y a ciertos tipos de comercio, entre otros y con restricciones.

¿Cuántos trabajadores, por considerarse esenciales, pueden acceder a un permiso para operar en medio del COVID-19? Para estimarlo analizamos el listado oficial de [excepciones al aislamiento y permisos de circulación](#) emitidos por el Gobierno Nacional y trasladamos las excepciones a la Clasificación de Actividades Económicas para Encuestas Sociodemográficas del MERCOSUR (CAES). Cruzando esta clasificación con la información de los ocupados de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), se cuantificaron cuántos ocupados desempeñan tareas en actividades exceptuadas y, por lo tanto, se encuentran menos expuestos a los efectos del “parate” económico. Si tomamos como universo a los 11,6 millones de trabajadores que viven en los 31 aglomerados urbanos cubiertos por la EPH en el tercer trimestre de 2019 (últimos datos disponibles), de nuestro análisis surge que alcanza a unos 4,5 millones, un porcentaje cercano al 40% (**Figura 2**). De esos 4,5 millones, unos 500 mil tienen más de 60 años, de manera que pertenecen al grupo de alto riesgo sanitario y no pueden realizar sus

tareas laborales con normalidad. Dicho de otra manera, desde esta métrica, entre 6 y 7 de cada 10 trabajadores no está realizando las tareas cotidianas que corresponden a su ocupación¹.

Figura 2. Porcentaje de trabajadores exceptuados y no exceptuados del aislamiento



Fuente: elaboración propia en base a datos de EPH-INDEC (3° trimestre 2019) y Ministerio de Salud.

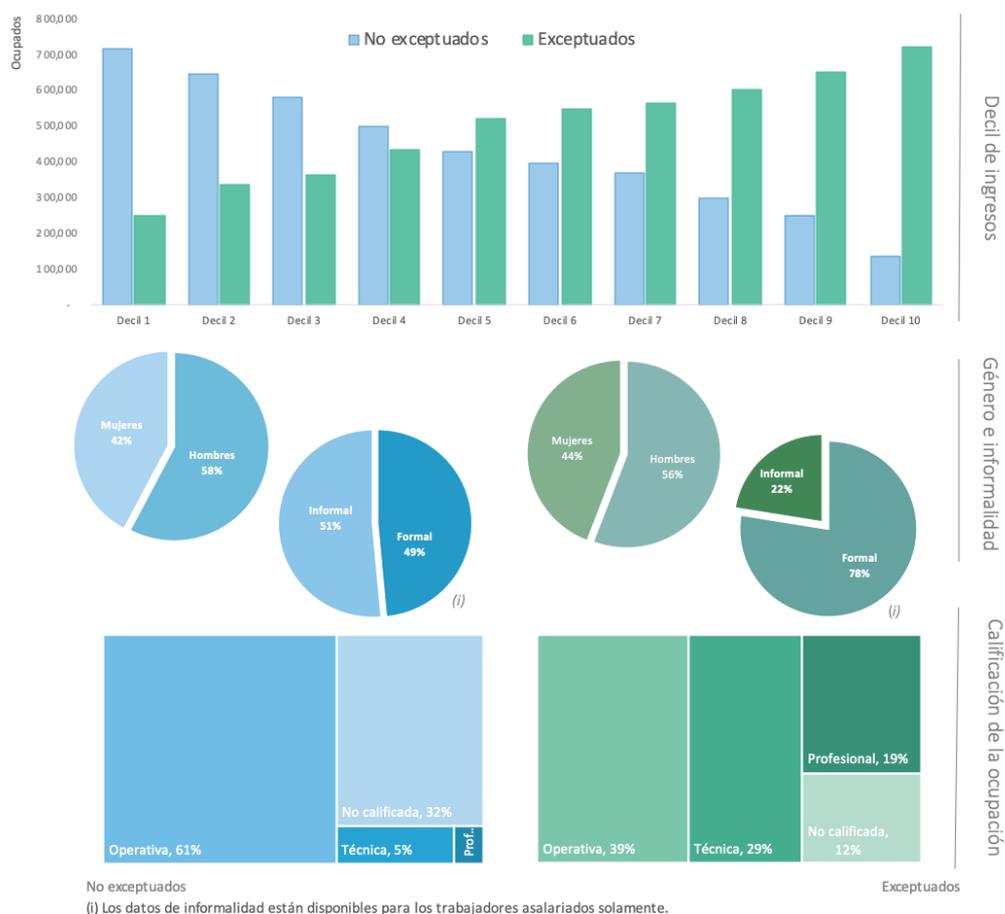
Si, siguiendo el criterio de excepciones delineado en el Decreto 408/2020, se liberara completamente la actividad en las ciudades con población menor a las 500 mil personas, la cantidad de ocupados exceptuados llegaría a 5 millones, es decir, casi un 45% del total de ocupados de los aglomerados urbanos de Argentina. Así, aun en la estimación que supone plena actividad en los sectores esenciales y/o exceptuados y políticas de aislamiento discriminadas por geografía (esto es, aplicable a solo los aglomerados urbanos de más de 500 habitantes), más de la mitad de los ocupados ve limitada su capacidad de percibir ingresos laborales con normalidad.

Los trabajadores exceptuados y los no exceptuados tienen características diferentes. Primero se trata de sectores bien diferenciados en términos de ingreso: mientras un 16% de los trabajadores no exceptuados pertenece a los tres deciles más altos en términos de ingreso, dicho ratio trepa al 40% en el caso de los exceptuados. La brecha no se limita a los ingresos: los exceptuados tienen mejores condiciones laborales: casi la mitad se encuentra registrada a la seguridad social² mientras que en el caso de los trabajadores no exceptuados apenas uno de cada cuatro a cinco se encuentra en esa situación). Por último, casi la mitad de los trabajadores exceptuados realiza tareas de calificación técnica o profesional. Para los trabajadores que deben respetar el aislamiento, en cambio, este porcentaje cae a 6%, mientras un tercio se dedica a ocupaciones no calificadas.

¹ Si bien datos recientes indican que los sectores autorizados a operar también enfrentan problemas considerables asociados a la puesta en pausa de la economía, hacemos la distinción entre actividades exceptuadas y no exceptuadas para marcar que los trabajadores de estas últimas se enfrentan a una vulnerabilidad aún mayor.

² Los datos de aportes jubilatorios o informalidad corresponden al segmento de empleo asalariado, que representa el 72% de los ocupados bajo análisis.

Figura 3. Trabajadores exceptuados versus no exceptuados. Comparación por decil de ingresos, participación de género, informalidad y nivel de calificación de las ocupaciones



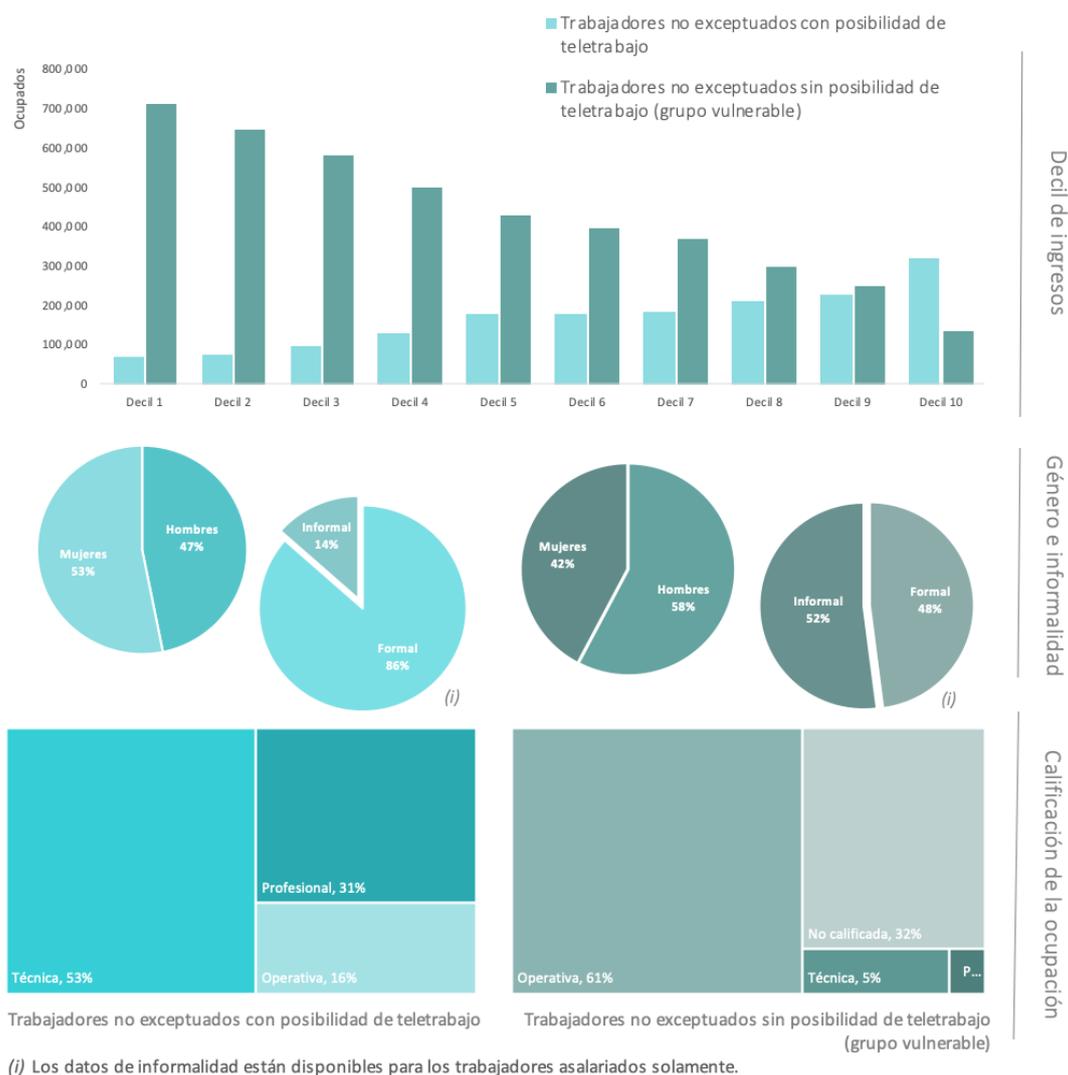
Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC y Ministerio de Salud.

El potencial del teletrabajo

Dijimos más arriba que, sin vacuna a la vista, es clave reducir los contactos para reducir el ritmo básico de reproducción del COVID-19. Dado que no todas las ocupaciones requieren contacto físico, el aislamiento social preventivo y obligatorio afectará asimétricamente los ingresos de los hogares según las tareas implicadas en la ocupación puedan o no ser trasladadas al mundo digital. En principio, una persona ocupada en tareas que pueden ser realizadas y comunicadas de forma virtual no representa un alto riesgo sanitario. De la porción del mercado laboral no exceptuada, nuestras estimaciones apuntan a que, de los 7 / 7,5 millones allí ocupados, unos 2,2 millones realizan tareas que pueden efectuarse desde una locación remota (Albrieu, 2020)³.

³ De aquí en más el ejercicio supone que no se liberan las actividades de las ciudades de menos de 500 mil habitantes.

Figura 4. Trabajadores no exceptuados con posibilidad de teletrabajo versus sin posibilidad de teletrabajo. Comparación por decil de ingresos, participación de género, informalidad y nivel de calificación de las ocupaciones



Fuente: Elaboración propia en base a datos de INDEC y Ministerio de Salud

Como se observa en la **Figura 4**, estas más de dos millones de personas pertenecen a grupos sociales bien definidos: ocupaciones de alta calificación (un 84% pertenece a las categorías técnicas o profesionales, contra un 29% del mercado laboral en su conjunto), deciles altos de ingresos (un 45% se concentra en los tres deciles de mayor ingreso de la población), sectores intensivos en conocimiento (enseñanza, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios financieros) y mayormente trabajadores formales en el caso del 67% del segmento asalariado.

Es importante notar que los dos millones de puestos de trabajo no exceptuados y teletrabajables se refieren a una estimación potencial: dadas las tareas que realizan, podrían continuar sus relaciones laborales en la esfera digital. Cuando vamos a las estadísticas sobre teletrabajo efectivo vemos que Argentina se encuentra muy lejos de su potencial: de acuerdo a los datos de la [Segunda Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Salud y Seguridad \(ECETSS\)](#), realizada en 2018, cerca de un 10% de los trabajadores

asalariados consultados realiza parte de su trabajo en un lugar ajeno al domicilio del empleador utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Detrás de esta brecha entre el 10% efectivo y el 27%/29% potencial se esconden múltiples causas que los problemas de infraestructura digital que analizamos en la nota anterior (por ejemplo, un 80% de los hogares accede a internet, y un 63% tiene computadoras en el hogar) hasta el hecho de que en muy pocos casos se cuenta con espacio físico -una habitación específica- para implementar el teletrabajo.

Los desafíos del teletrabajo son incluso mayores si miramos lo que ocurre dentro de las empresas. De acuerdo a los datos del módulo “teletrabajo” de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) de 2017, de un total de las casi 65 mil empresas relevadas, apenas unas 950 -esto es un 3%- implementaban teletrabajo. En términos de ocupados, de unos 3,4 millones de trabajadores relevados en 12 aglomerados urbanos y que corresponden a empresas privadas formales⁴, apenas unos 270 mil realizan tareas asociadas al teletrabajo, resultando en un 8% del total. Además, el teletrabajo efectivo se concentra en los nativos digitales: 97% de los teletrabajadores tiene entre 26 y 35 años, mientras que para el mercado de trabajo agregado ese segmento etario representa el 35% si se toman los datos del SIPA (Sistema Previsional Integrado de Argentina). Por último, la EIL muestra que hay un sesgo de género: el 29% de los teletrabajadores son mujeres, mientras que casi el 33% son varones.

¿Dónde están los obstáculos al teletrabajo desde el punto de vista de las empresas? En línea con nuestra definición de teletrabajo potencial, la evidencia de la EIL apunta a que el principal obstáculo es el tipo de tareas que se realizan: no toda actividad económica puede realizarse en el espacio digital. Para algunas ocupaciones no habría reconfiguración de procesos o nueva tecnología que permita un pasaje al mundo digital porque se requiere críticamente realizar tareas manuales in situ. Un segundo obstáculo es la falta de oportunidad para repensar los procesos productivos -algo que hoy, con el COVID-19 entre nosotros, se redujo marcadamente. Más bien, podríamos decir que el teletrabajo es una oportunidad desde el punto de vista empresario. Luego, previenen la implementación del teletrabajo cuestiones de seguridad y de desconocimiento de la tecnología. Los efectos del cambio en el sentido de oportunidad ya pueden percibirse en algunas cifras preliminares. Según una [encuesta de la consultora Gartner](#), el 88% de 800 firmas globales encuestadas exigieron o sugirieron a sus empleados trabajar en forma remota. En Estados Unidos, por ejemplo, la proporción de trabajadores que teletrabaja se duplicó en relación a 2017 y 2018 ([Guyot y Sawhill 2020](#)).

De lo dicho más arriba se desprende que, de los 11,6 millones de trabajadores de 31 aglomerados urbanos cubiertos por la EPH al tercer trimestre de 2019, más de 5 millones de trabajadoras y trabajadores en Argentina no tienen posibilidad de acceder a una excepción para retomar sus actividades ni tampoco trasladar sus tareas al espacio digital. Como se observa en la **Figura 4**, se trata de los segmentos más vulnerables del mercado de trabajo: en promedio tienen menor calificación -se concentran en actividades como la construcción, el comercio y el servicio doméstico-, pertenecen a deciles de bajos de ingresos, y tienen mayor probabilidad de operar en contextos de informalidad. Sobre ellos -que agrupamos en la categoría “vulnerables”, y estudiaremos en detalle en el resto del documento- recae principalmente el costo económico de la alta rigurosidad en materia sanitaria.

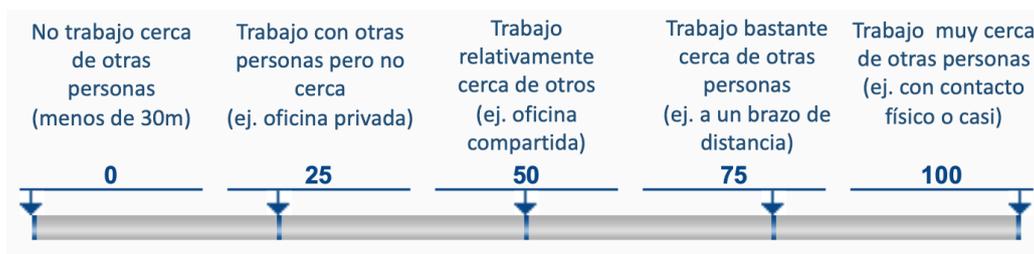
⁴ En la EIL se releva mensualmente a empresas privadas formales en doce centros urbanos: Gran Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza y Gran Tucumán Gran Paraná, Gran Resistencia, Gran Santa Fe, Bahía Blanca, Gran Jujuy, Gran La Plata y Gran Mar del Plata.

La cuestión de la proximidad de las actividades económicas

Una variable que puede ser clave a la hora de evaluar la posibilidad de que estos grupos retomem su actividad es el nivel de proximidad con otras personas que esa actividad implica. La tasa de transmisión del virus no se distribuye simétricamente a lo largo de las ocupaciones y actividades. El personal doméstico de limpieza o los operarios de una fábrica, por ejemplo, no pueden trabajar en forma remota pero sus tareas requieren de poca interacción cercana con otras personas en el espacio de trabajo; una higienista dental, por el contrario, debe lograr una altísima proximidad para realizar sus tareas, aun cuando algunas de ellas se puedan realizar a través de un dispositivo digital.

Para identificar esos niveles de proximidad por tipo de ocupación, y de allí inferir sobre la distribución del riesgo sanitario de las ocupaciones y actividades económicas, seguimos a [Lu \(2020\)](#), que explota el cuestionario de O*Net en los temas referidos a la proximidad física de las ocupaciones. La pregunta 4.C.2.a.3 de la encuesta de ocupaciones norteamericana dice: “¿En qué medida este trabajo requiere que el trabajador realice tareas laborales muy cerca de otras personas?”. Las respuestas se ordenan como sigue:

Figura 5. Clasificación de la proximidad física de las ocupaciones - O*Net



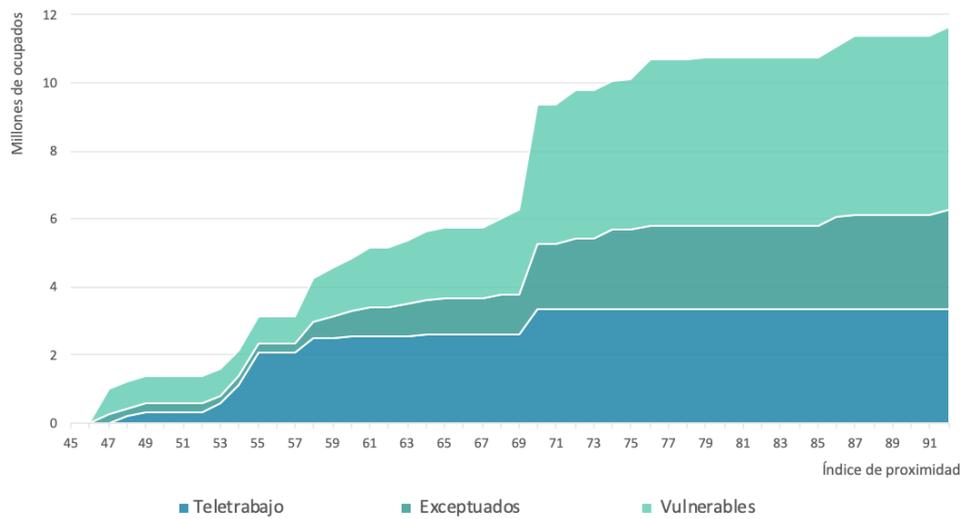
Fuente: O*NET Resource Center

Del lado izquierdo de la tipología aparecen ocupaciones variadas, desde los servicios de vigilancia remota hasta operadores de sistemas de gestión informática y contable, pasando por aquellas asociadas a tareas de limpieza (el índice de proximidad por ocupación está disponible en el [Anexo](#)). Del lado derecho también hay heterogeneidad: desde amplios segmentos de sanidad y salud hasta los cuentapropistas en actividades de comercialización directa. En el medio se encuentra buena parte del espectro ocupacional⁵.

¿Qué significa esto para el mercado de trabajo argentino? La **Figura 6** exhibe los resultados desagregados en tres segmentos del mercado laboral: los teletrabajables, los exceptuados, y los vulnerables. Como es de esperar, hay muy pocas ocupaciones que no requieran alguna interacción física (el puntaje mínimo de proximidad reportado es 0,45 en condiciones normales). Como dijimos antes, allí reside la tensión entre la salud y la economía: el ritmo de reproducción del COVID-19 y la actividad económica requieren críticamente del contacto o co-operación, y es difícil desestimular uno sin afectar negativamente al otro. Por supuesto, la interacción física es relativamente baja para las ocupaciones cuyas tareas son teletrabajables, mientras que crece en otros dos grupos.

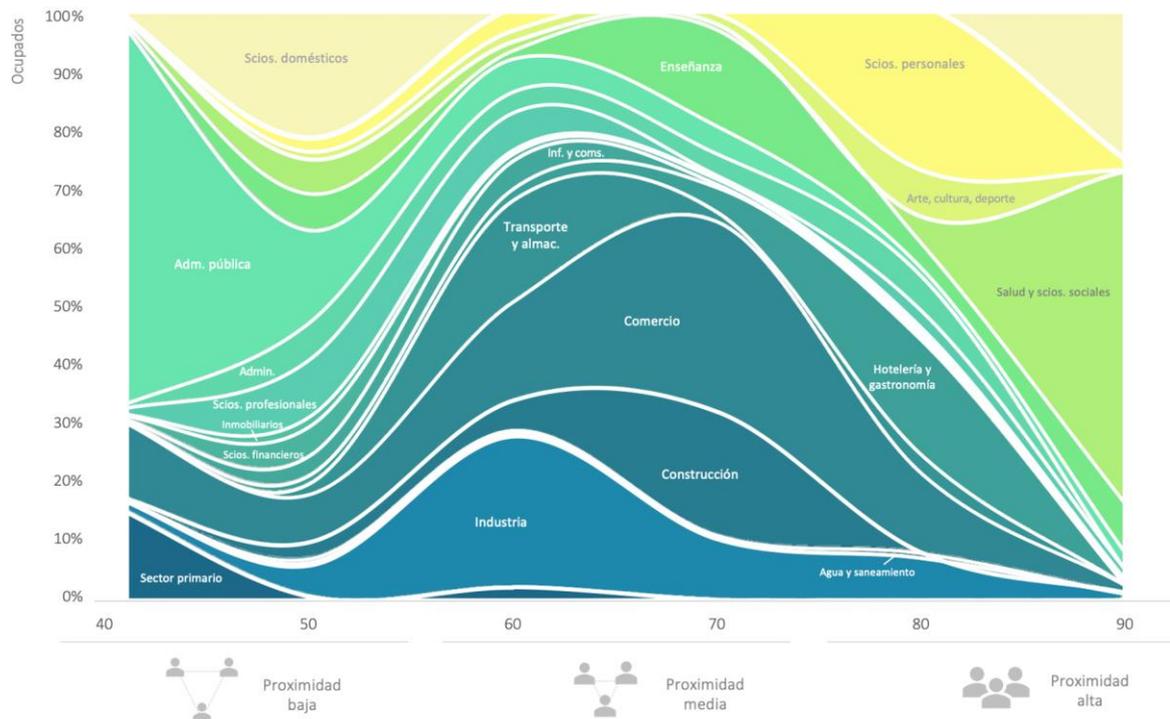
⁵ Es importante tener en cuenta que la clasificación se basa exclusivamente en la proximidad con otras personas en el espacio de trabajo y no considera el aspecto clave del traslado del trabajador desde y hasta el hogar. Trabajadores de actividades como el servicio doméstico y la construcción suelen tener traslados en transporte público particularmente largos y, por lo tanto y como desarrollamos en el próximo apartado, es indispensable complementar cualquier enfoque de proximidad con un módulo específico de transporte público seguro.

Figura 6. El mercado laboral por proximidad de las tareas (distribución acumulada)



Fuente: elaboración propia en base a INDEC, Ministerio de Salud y O*NET.

Figura 7. Distribución de los trabajos por proximidad y rama de actividad



Fuente: elaboración propia en base a datos de EPH correspondientes al 3T 2019.

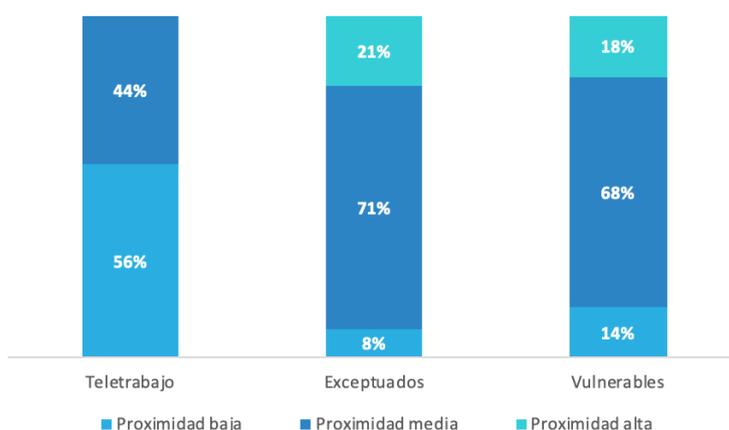
La **Figura 7** exhibe la distribución de los trabajos según la proximidad física y rama de actividad económica a dos dígitos. Allí queda claro que -como discutiremos más adelante- la política pública debe operar sobre el mercado de trabajo en forma segmentada (por rama) y focalizada en las particularidades de cada caso. Por ejemplo cuando uno observa las ramas de proximidad relativamente bajas aparecen la administración pública, agricultura y minería y segmento del comercio. Del otro lado, en las actividades de proximidad relativamente alta destaca por supuesto el sector salud y servicios sociales, y también el servicio doméstico asociado al cuidado de personas. Luego, la mayor parte de las actividades se concentran en proximidades medias, pero incluso allí hay heterogeneidades que computar. Transporte y almacenamiento y buena parte de la industria manufacturera se concentran en proximidades medias-bajas, mientras que lo opuesto ocurre con la construcción y la enseñanza.

En lo que sigue clasificamos a los trabajadores en tres grupos en función a la proximidad requerida por sus tareas laborales:

- Proximidad baja: son ocupaciones que no requieren interacción con otras personas o bien requieren interacción a distancia (por ejemplo, aquellos que trabajan en oficinas individuales).
- Proximidad media: son aquellas ocupaciones que requieren interacción cercana (por ejemplo quienes comparten una oficina o un mismo espacio de trabajo)
- Proximidad alta: se trata de ocupaciones que requieren gran proximidad (menos de un brazo de distancia) o directamente contacto físico con otras personas).

La **Figura 8** exhibe esta clasificación para las tres agrupaciones que venimos estudiando: los exceptuados, los teletrabajables y los vulnerables. Nótese allí dos cuestiones: la primera, que dentro del grupo del últimos, uno de cada cinco realiza actividades de baja proximidad; la segunda, que en el grupo de alta proximidad -y por lo tanto alto riesgo sanitario- se encuentran tanto trabajadores vulnerables como exceptuados.

Figura 8. Segmentos del mercado laboral por proximidad de tareas



Fuente: elaboración propia en base a INDEC, Ministerio de Salud, y O*NET.

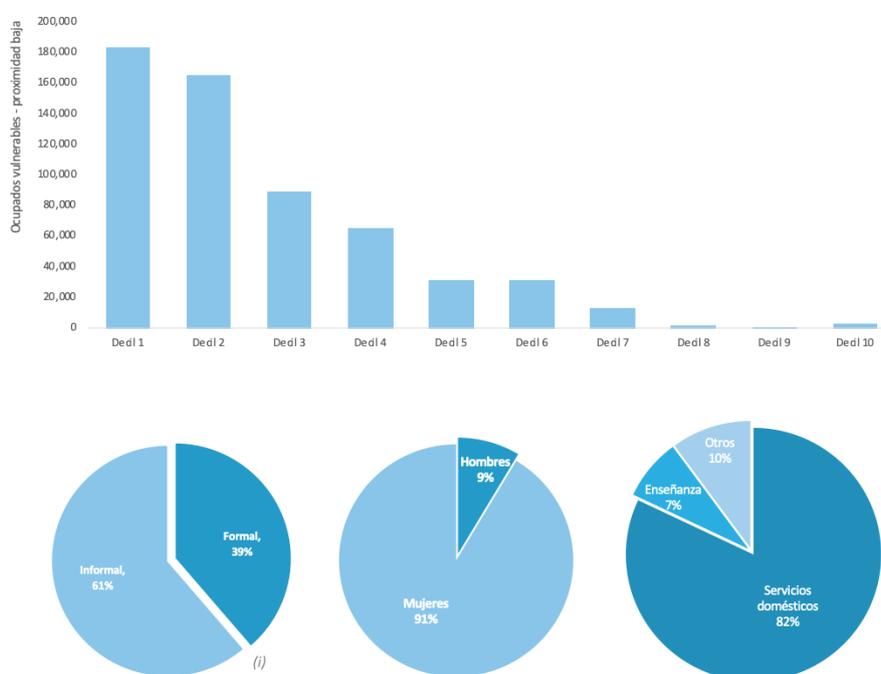
Ni exceptuadas ni teletrabajables: las ocupaciones vulnerables

En lo que resta de la nota focalizaremos en el segmento de trabajadores no exceptuados y no teletrabajables, es decir, aquellos que por no calificar para una excepción al aislamiento ni poder realizar sus tareas en forma remota, enfrentan mayor vulnerabilidad económica frente a las medidas de aislamiento impuestas por la pandemia.

Comencemos por los trabajos vulnerables de baja proximidad. Hay alrededor 800.000 trabajadores vulnerables que se desempeñan en actividades de este tipo, con poco contacto con otras personas. De estos, 660.000 son menores de 60 años y, por lo tanto, no son parte de la población de riesgo. Como se observa en la **Figura 9**, se trata de un grupo particularmente vulnerable en términos económicos y sociales: el 90% son mujeres, 60% del grupo asalariado trabaja en la informalidad y 65% de los que declaran ingresos se agrupa en los primeros tres deciles. En términos de rama de actividad, el 80% trabaja en el segmento de limpieza del servicio doméstico, y poco menos del 10% a ramas no teletrabajables asociadas a la enseñanza.

Las ocupaciones vulnerables de proximidad media, en tanto, engloban al 30% de todos los ocupados, es decir, unos 3,6 millones de personas. Los rasgos principales de este segmento del mercado laboral se pueden observar en la **Figura 10**. Se trata de un segmento altamente heterogéneo, con participación similar de los distintos grupos de ingreso. La mayoría son hombres (75%), y la informalidad promedio roza el 50%. Gran parte de las ocupaciones son de calificación operativa (80%) y grupo muy pequeño es profesional (2%). Allí prevalecen las actividades de comercio, construcción e industria (suman 70% de los puestos de trabajo vulnerables de proximidad, mientras para la economía en su conjunto llegan al 40%).

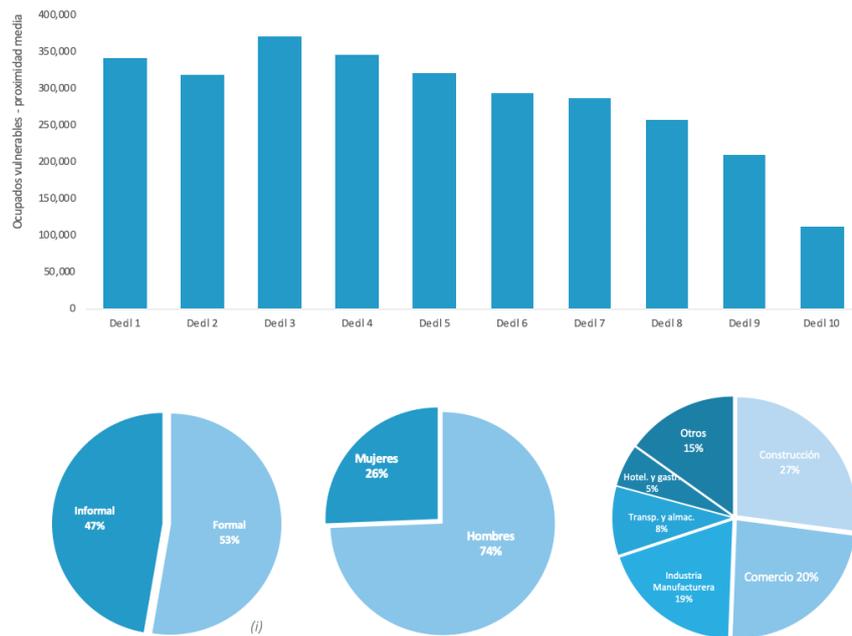
Figura 9. El segmento de ocupados vulnerables de proximidad baja



(i) Los datos de informalidad están disponibles para los trabajadores asalariados solamente.

Fuente: elaboración propia en base a INDEC y O*NET.

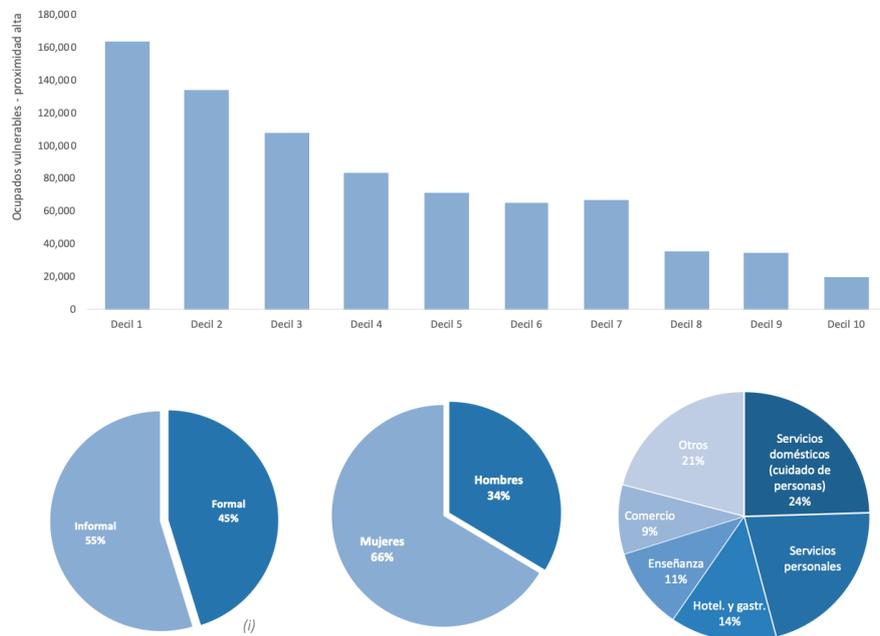
Figura 10. El segmento de ocupados vulnerables de proximidad media



(i) Los datos de informalidad están disponibles para los trabajadores asalariados solamente.

Fuente: elaboración propia en base a INDEC y O*NET.

Figura 11. El segmento de trabajadores vulnerables de proximidad alta



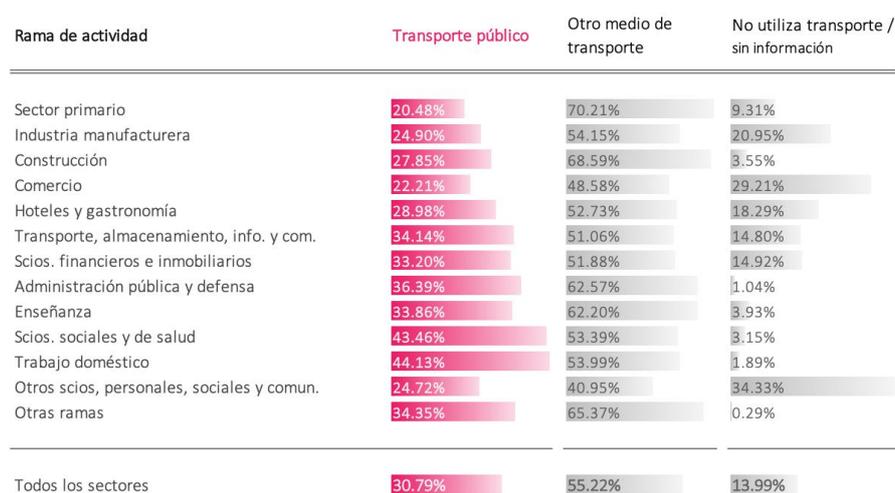
(i) Los datos de informalidad están disponibles para los trabajadores asalariados solamente.

Fuente: elaboración propia en base a INDEC y O*NET.

Por último, las actividades vulnerables de mayor proximidad abarcan a casi un millón de trabajadores, de los cuales el 20% supera los 60 años (**Figura 11**). Es un sector de alta vulnerabilidad social en donde la informalidad alcanza el 55% y las ocupaciones operativas y no calificadas comprenden al 80% de los ocupados. El 65% son mujeres que se desempeñan principalmente en servicios domésticos, particularmente en el segmento de cuidado de personas y servicios de sanidad no calificados. También tienen un rol importante los servicios personales, las actividades relacionadas con la enseñanza, los servicios de alojamiento y gastronomía y el comercio. Estos sectores representan al 80% del grupo, comparado con apenas un 20% del mercado laboral argentino.

Por supuesto, el análisis anterior omite un hecho relevante: los riesgos de aglomeración y la alta proximidad pueden no estar en el puesto de trabajo, sino en el transporte. En efecto, personas con ocupaciones que cuentan con poca interacción se ven expuestas al riesgo sanitario en el tren, subte o colectivo. Al respecto, la **figura 12** exhibe los datos sobre uso de medios de transporte para concurrir al lugar de trabajo de la ECETSS que citamos antes. Allí se observa que las ocupaciones asociadas a ramas de actividad de servicios utilizan intensivamente los medios de transporte público. En efecto, si sumamos los trabajadores que utilizan el subte, el tren, el colectivo, el trolebús o una combi para concurrir al trabajo, entonces para el servicio doméstico y los servicios sociales y de salud, llegamos al 43% / 44% del total del sector, mientras que para la industria o la construcción, ese ratio es menor al 30%⁶. Si bien no se presenta en el gráfico, hay fuertes disparidades geográficas que dan cuenta de un hecho importante: los problemas de aglomeración en transporte público son propios de las grandes urbes urbanas, y no necesariamente representan un problema de magnitud en las ciudades pequeñas o los pueblos. En el aglomerado del Gran Buenos Aires, que incluye a CABA y los partidos de conurbano bonaerense, el porcentaje de trabajadores que utiliza algún medio de transporte público llega al 51% del total de trabajadores de ese aglomerado, mientras que en la región Noroeste apenas supera el 15%.

Figura 12. Uso de medios de transporte para concurrir a trabajar



Fuente: elaboración propia en base a datos de la ECETSS

⁶ Si bien la combi no es un transporte público, se agregó a los fines de considerar en un único grupo a los medios de transporte que implican alta proximidad o aglomeración de personas. En el ítem "otros medios de transporte" agrupamos a: (a) el auto; (b) el taxi o remise; (c) la bicicleta; (d) el caballo; (e) las embarcaciones; y (f) ir a pie.

Políticas para el mercado de trabajo en tiempos de COVID-19: innovación y coordinación

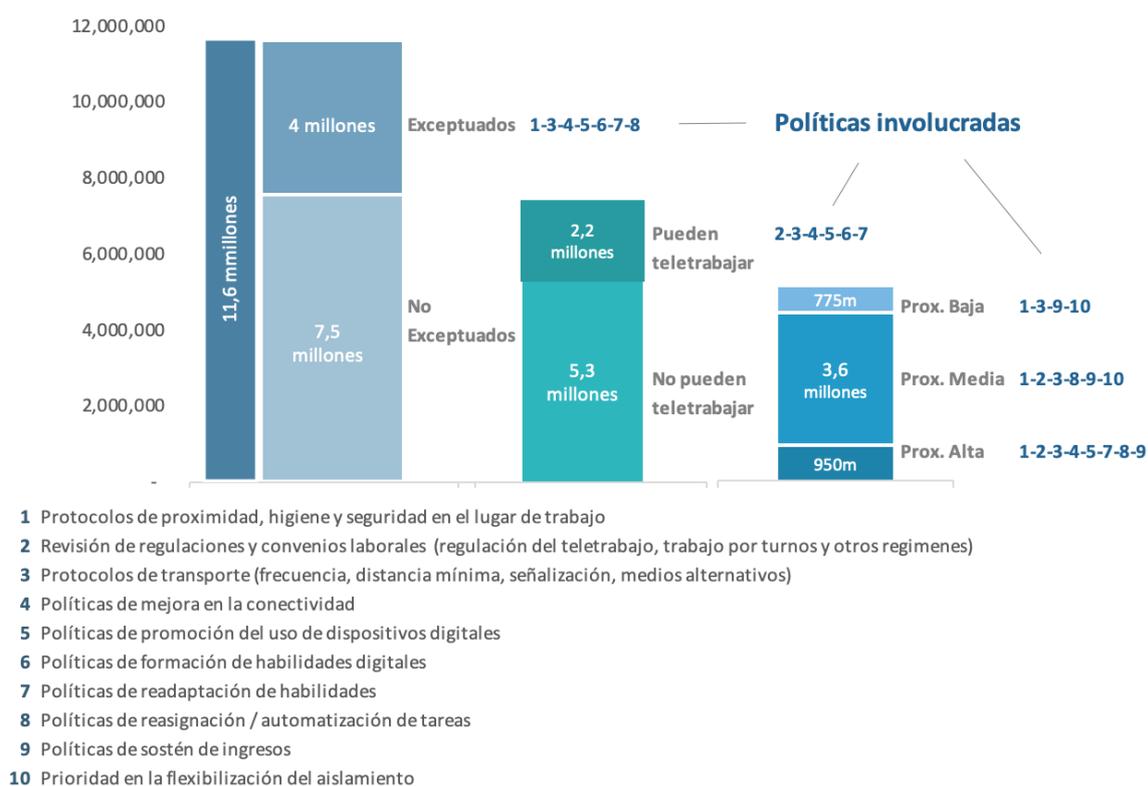
En un mundo sin restricciones, el país debería seguir en rigurosa cuarentena hasta que el ritmo básico de reproducción del virus se estacione por debajo de 1, y el gobierno debería sostener los ingresos de aquellos trabajadores y empresas castigados por la reducción de los contactos. Estamos cerca de ese valor, pero no debe desestimarse la posibilidad de un rebote, como ocurrió en Sudáfrica o Colombia ([Arroyo et al., 2020](#)). Sin embargo, el costo fiscal de esta estrategia está fuera de alcance para el gobierno argentino. ¿Qué puede hacer entonces la política pública para mitigar los impactos económicos del COVID-19 dadas las restricciones sanitarias y de presupuesto presentes en el caso argentino? Al mirar el mercado laboral argentino vemos que el desafío es enorme: supone la mayor reingeniería del proceso productivo de la historia y los instrumentos para lidiar con esos desafíos son muy limitados.

En este contexto tan peculiar, la política pública del ámbito laboral tiene que ser innovadora en varios sentidos.

- Primero, en tanto la “nueva normalidad” a la cual arribaremos en los próximos meses es incierta, la política pública debe trabajar con un pie en los desafíos que suelen referirse al corto plazo pero también con otro pie en la construcción del sendero que nos lleve a una nueva normalidad que minimice los daños del COVID-19 en el mercado de trabajo -particularmente aquellos de naturaleza permanente- y los costos se repartan equitativamente entre los distintos segmentos de la población.
- Segundo, dadas las heterogeneidades presentes en el mercado de trabajo, las políticas deben ser segmentadas y focalizadas, que atiendan a las especificidades y contextos de cada caso (que, como vimos, son bien diversos).
- Tercero, la estrategia de intervención debería involucrar a diferentes agencias del sector público en un diálogo mucho más estrecho que en el pasado reciente. Un plan de acción coordinado entre el Ministerio de Salud y el de Desarrollo Social que también involucre a los de Desarrollo Productivo, Ciencia, Tecnología e Innovación, Educación, Transporte, Desarrollo Territorial y Hábitat, y Trabajo, Empleo y Seguridad Social y que además incluya a distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) para que las diversas intervenciones (de transporte, de sostén económico, de cambio tecnológico) sean consistentes y con ánimo federal.
- Cuarto, es importante que el trabajo se realice en conjunto con el sector privado: cámaras empresariales, sindicatos y representantes del sector popular podrían ocupar un rol central en el diseño de las políticas públicas para crear colectivamente esa nueva normalidad. El Consejo Económico y Social para el Desarrollo de Argentina, anunciado por el presidente en su discurso de inauguración de la Asamblea Legislativa el 1º de marzo, tiene potencial como un dispositivo de coordinación clave para esa construcción.

La **Figura 13** resume en forma estilizada los desafíos de política pública para el mercado laboral en tiempos de COVID-19. No se trata de proveer una guía exhaustiva ni detallada de las instancias de intervención, sino de brindar lineamientos de política y necesidades de coordinación asociadas que son cruciales para administrar la salida de la cuarentena y construir la nueva normalidad.

Figura 13. Del aislamiento a la nueva normalidad: políticas laborales en tiempos de COVID-19



Fuente: elaboración propia en base a INDEC, Ministerio de Salud y O*NET.

Políticas para los exceptuados

Unos cuatro millones de trabajadores se desempeñan hoy en actividades exceptuadas de cumplir con el aislamiento social preventivo y obligatorio de manera que en principio pueden continuar con sus tareas laborales con relativa normalidad. Esto no quiere decir que su situación laboral sea de *status quo*: en cambio, una amplia batería de políticas debe ser implementada para minimizar los riesgos de corto plazo y al mismo tiempo construir la nueva normalidad.

Hay, por ejemplo, que redefinir los protocolos laborales para reducir la proximidad en las tareas que realizan en los lugares de trabajo. Este es el enfoque que están siguiendo muchos de los países que comenzaron a retomar actividades económicas. Alemania y Austria fueron de los primeros países en Europa en anunciar planes de reapertura de actividades y ya están funcionando comercios pequeños con límites en el número de personas que puedan ingresar a los locales, acompañado por distanciamiento mínimo señalado y el uso de mascarillas o tapabocas. California, estado pionero en la reapertura en Estados Unidos, permitirá la operación de los comercios con modalidad "pick-up", es decir, sin ingreso a los locales. China está más adentrada en la etapa de normalización y aplica trabajo por turnos y partición de espacios para garantizar distanciamiento, además de énfasis en una limpieza, ventilación y desinfección frecuente. Las autoridades complementan los protocolos con monitoreo constante de la evolución de la epidemia y planean ir haciendo los ajustes que sean necesarios, incluso volver a restringir ciertas actividades. Para implementar este tipo de medidas es clave la labor conjunta de las áreas de salud para establecer y actualizar protocolos sanitarios, con

las de producción y trabajo, para instrumentar junto al sector privado formas de operar compatibles con estos.

Cualquier estrategia de reapertura de la actividad económica involucra a un eje de política transversal a todo el mercado de trabajo: la cuestión del transporte público. El prospecto de que trabajadores y trabajadoras vuelvan a circular por las calles implica repensar el sistema de movilidad en su conjunto. En esta línea, la Comisión Nacional de Regulación del Transporte instrumentó un nuevo protocolo para el transporte automotor que exige medidas de aislamiento entre choferes y pasajeros, distancias mínimas señalizadas y uso obligatorio de barbijos o tapabocas, además de normas de desinfección. En términos de frecuencia, el protocolo actual la reduce, definición que debería ajustarse a medida que se incrementen los permisos de circulación. Medidas adicionales -incluso ligando el uso de los medios de transporte urbano con horarios de trabajo secuenciales o parcializados- deberían continuar siendo evaluadas involucrando a los ministerios de Salud, Trabajo, y Transporte.

Otra área transversal por atender es el cuidado de los menores. Con las escuelas cerradas y el contacto con abuelos desaconsejado para evitar la exposición, el retorno a la actividad laboral obligará a padres y madres a repensar la organización familiar, y fue el motivo por el cual varios países retomaron las clases. Esto es particularmente relevante para las mujeres, que absorben una carga desproporcionada de las tareas del hogar y del cuidado de los niños. El grupo de vulnerabilidad económica conformado por los trabajadores de actividades no exceptuadas ni teletrabajables está compuesto por una mayoría de hombres (58%). Volver a los lugares de trabajo sin arreglos flexibles que contemplen las necesidades de todos los miembros de la familia frente a la pandemia resultaría especialmente perjudicial para las mujeres. Es importante entonces capitalizar la oportunidad y garantizar que la flexibilización del aislamiento se de en el marco del diálogo y apertura necesarias para que las mujeres y sus empleos no sean la variable de ajuste que permita el regreso al mundo del trabajo.

Una parte de los trabajadores exceptuados (algo más de un millón de personas) realiza tareas que son teletrabajables. Siguiendo a países como España, en donde solo retornaron al espacio habitual de trabajo quienes no pueden teletrabajar, para este segmento es fundamental explotar la posibilidad del teletrabajo para evitar saturar el transporte y los espacios comunes. Aquí se abre un espacio para avanzar en políticas de mejora de la conectividad digital y de incentivos y protocolos para el uso de computadoras, tablets y otros dispositivos similares (Ciencia y Técnica es clave aquí, como así también el área de trabajo en lo referido a protocolos y convenios). Con respecto a los incentivos, es clave aquí explorar las políticas de fomento a la adquisición de dispositivos digitales que sirvan a estos fines. Además, es importante notar que buena parte de los puestos de trabajo teletrabajables son ocupados por personas que por su edad no son nativos digitales, de manera que las políticas tecnológicas deben ser acompañadas por otras de formación de habilidades digitales (intervienen las áreas de educación y de trabajo) y más en general, de creación de identidades digitales para poder interactuar en ese terreno. Si bien muchas de estas políticas son de largo aliento, también hay acciones que pueden ser implementadas en forma inmediata, como trabajar junto a las PyME para mejorar el acceso a herramientas digitales de los trabajadores, proveer soporte técnico, y capacitaciones en los casos en donde la restricción para teletrabajar está dada por las habilidades. Otras, como la mejora de la conectividad en términos de alcance y velocidad, llevarán más tiempo pero requieren comenzar a trabajar hoy para que aparezcan resultados en un plazo relativamente cercano.

Políticas para los no exceptuados

Lo primero es hacer una distinción entre los trabajadores que potencialmente pueden trasladar sus tareas al mundo digital y los que no. En ese sentido los puestos de trabajo potencialmente teletrabajables son alrededor de 2,2 millones pero los valores efectivos se encuentran muy lejos de ese potencial. Por ello la política pública tiene que incentivar el trabajo remoto y, con ello, discutir el marco regulatorio y revisar los convenios laborales, de manera de que los nuevos protocolos y el esquema de derechos y obligaciones no perjudique al trabajador. En cuanto a los trabajadores informales, será necesario trabajar en la adopción y el uso de plataformas digitales, libres de asimetrías y sesgos (Ciencia y Técnica y Desarrollo Territorial deben trabajar aquí). Para todo esto se debe acelerar la transformación digital en los hogares, y ello no sólo implica mejorar la infraestructura digital en términos de acceso y uso de conectividad y dispositivos (Ciencia y Técnica) sino también formar nuevas habilidades en temas digitales (Educación). También implica trabajar en el territorio para poder generar espacios de trabajo adecuados en los hogares, lo cual incluye no sólo aspectos tecnológicos, sino también de mobiliario e infraestructura (aquí deben dialogar Producción con Desarrollo Territorial).

Pasemos ahora al esquema de políticas para el grupo más vulnerable del mercado laboral: aquellos que no están exceptuados del aislamiento y no pueden trabajar en forma remota. Este grupo suma unos 5,3 millones de trabajadores: un 45% del mercado de trabajo. En este documento clasificamos a estos trabajadores en función a la proximidad a otras personas con la que realizan sus tareas. Así aparecen en los dos extremos unas 800 mil personas ocupadas en actividades de muy baja proximidad (como el servicio doméstico de limpieza) y otras 950 mil en actividades de proximidad muy alta (como un peluquero). En el medio se encuentra buena parte de los trabajadores, con realidades bien diversas y específicas de las tareas que hacen, las ocupaciones que tienen y los sectores en los que operan. Como decíamos antes, la segmentación y focalización debe ser la estrategia clave para poder atender a desafíos tan diversos.

Los niveles de proximidad pueden servir para ordenar la discusión sobre el enfoque de política pública que podría adoptarse para atender a estos grupos. Para los de proximidad baja la flexibilización de la cuarentena es una posibilidad a explorar en el corto plazo, aunque para ello deberían definirse como mínimo nuevos protocolos de transporte y de seguridad sanitaria en los lugares de trabajo, sean oficinas u hogares. Para los de proximidad alta sería necesario redefinir primero las tareas involucradas en cada ocupación, fijar nuevos protocolos para las actividades que se realicen y estudiar qué tipo de tecnologías pueden reducir la proximidad de cada interacción. En ese caso, será clave la generalización de dispositivos de testeo rápido en los puestos de trabajo (como los que se están implementando en la actualidad en Asia Emergente en la reapertura de actividades). En ambos casos se trata de las franjas más vulnerables de la población: son trabajadores de bajos ingresos y que operan en la informalidad. Por ello, la estrategia de política aquí mencionada debería cumplir con tres criterios adicionales: primero, debería ser acompañada por otras de sostén de ingresos; segundo, debería ser adaptada a los distintos contextos y territorios donde se aplica; tercero, se debería trabajar junto a las organizaciones sociales para llegar a los segmentos del mercado de trabajo que operan por fuera de la formalidad.

En cuanto a las ocupaciones de proximidad media, reina la heterogeneidad en términos de actividades involucradas y las calificaciones de las ocupaciones, aunque se distinguen de los dos extremos en que los trabajadores pertenecen a la clase media y la formalidad es más extendida. Se destacan aquí ocupaciones de las ramas de la construcción, el comercio y la industria, que representan el 70% del segmento. La distancia promedio entre las personas que realizan actividades de proximidad media es de un metro en circunstancias normales, lo cual

da margen de maniobra para reasignar tareas y aplicar protocolos que maximicen la distancia y permitan en un plazo no muy lejano reabrir ciertas actividades de forma segura. Pero para que ello suceda hay que trabajar intensamente a nivel sectorial estudiando los procesos productivos y el rol de las personas en las tareas que allí se realizan (podría involucrar a las áreas de Producción y Trabajo), para luego proponer un rediseño de esos procesos, que en muchos casos pueden involucrar nuevos protocolos (Trabajo), nuevas habilidades (Educación y Trabajo) y nuevas tecnologías (Ciencia y Técnica).

Por último nótese que aquí hicimos foco en la tasa de transmisión del COVID-19 y no en las tasas de mortalidad de los que efectivamente se contagian. Si agregamos esta variable al análisis debemos incluir como cuestión clave la distribución etaria de la población. En ese sentido, de los 11,6 millones de trabajadores cubiertos por nuestro análisis, unos 1,3 millones tienen más de 60 años. Para ellos, al igual que para el resto de la población de riesgo (embarazadas y personas con patologías crónicas) hay que reforzar la política de adquisición de habilidades digitales para los teletrabajables (Educación y Trabajo) y proveer un sostén de ingresos que de seguro no será de corto plazo (Desarrollo Social).

Figura 14. Requisitos de políticas laborales, costos e impacto (análisis preliminar)

	Inversión presupuestaria	Coordinación inter-ministerial	Impacto en el tiempo
1. Protocolos de proximidad en el establecimiento	Baja	Baja	Inmediato
2. Revisión de regulaciones y convenios laborales (prox. / teletrabajo)	Baja	Alta	Inmediato
3. Protocolos de transporte	Media	Baja	Inmediato
4. Políticas de mejora en la conectividad	Alta	Medio	Inmediato
5. Políticas de incentivo al uso de dispositivos digitales	Alta	Medio	Mediano
6. Políticas de formación de habilidades digitales	Medio	Alta	Mediano
7. Políticas de readaptación de habilidades	Medio	Alta	Mediano / Largo plazo
8. Políticas de reasignación/ automatización de tareas	Medio	Alta	Mediano / Largo plazo
9. Políticas de sostén de ingreso	Alta	Baja	Inmediato

Fuente: Elaboración propia

El COVID-19 puso a la política pública frente a un desafío mayúsculo, justo en un contexto donde la crisis y la renegociación de la deuda limitaron severamente su capacidad de respuesta. Si miramos al mercado de trabajo, la lista de políticas involucradas para encaminarlo hacia una nueva normalidad es extensa, con costos, demandas de coordinación y plazo de impacto bien variados (la **Figura 14** muestra una visión preliminar al respecto). Avanzar en esta estrategia tiene como condición necesaria un tema que excede los alcances de este documento: resolver el problema de deuda, porque el crédito será esencial. Más allá de eso, más innovación y más coordinación entre distintas áreas gubernamentales (tanto dentro del gobierno nacional como con las provincias y los municipios) representan un primer paso en la mitigación de los costos y la construcción de una nueva normalidad. Un trabajo conjunto con el sector privado (empresas, sindicatos, actores del sector social) es una condición necesaria para que la nueva normalidad sea beneficiosa para todos y todas.

Bibliografía

Arroyo Marioli, F., Rondon-Moreno, C. y F. Bullano (2020), "Dynamics of Transmission and Control of COVID-19: A Real-time Estimation Using the Kalman Filter". medRxiv 2020.04.19.20071886; doi: <https://doi.org/10.1101/2020.04.19.20071886>, abril de 2020.

Baldwin, R. (2020), "The Supply Side Matters: Guns versus Butter, COVID-style". Entrada en el blog VOXEU, 22 de marzo de 2020.

Dingel, J. y B. Neiman (2020), "How Many Jobs Can be Done at Home?" NBER working paper 26948, abril de 2020.

Gartner, B. (2020), "Gartner HR Survey Reveals 88% of Organizations Have Encouraged or Required Employees to Work From Home Due to Coronavirus" [comunicado de prensa]. Arlington, Va., 10 de marzo de 2020.

Guyot, K. y I. V. Sawhill (2020), "Telecommuting will likely continue after the pandemic". Brookings, 6 de abril de 2020.

Hale et al. (2020), "Lockdown rollback checklist: Do countries meet WHO recommendations for rolling back lockdown?" Blavatnik School of Government, University of Oxford. Nota de investigación, abril de 2020

Lu, M. (2020), "The Front Line: Visualizing the Occupations with the Highest COVID-19 Risk". Visual Capital, abril de 2020

Pineda, E., Pessino, C. y A. Rasteletti (2020), "Política y gestión fiscal durante la pandemia y la post-pandemia en América Latina y el Caribe". Entrada en el blog del Banco Interamericano de Desarrollo ("BID"), 21 de abril de 2020.

Autoría

Ramiro Albrieu: investigador principal del Programa de Desarrollo Económico de CIPPEC. Licenciado en Economía (Universidad de Buenos Aires). Investigador asociado del CEDES e investigador asociado no residente del Commitment to Equity Institute de la Universidad de Tulane.

Megan Ballesty: coordinadora del Programa de Desarrollo Económico de CIPPEC. Licenciada en Economía (Universidad de Buenos Aires). Magister en Economía (Universidad de San Andrés) y en Administración Pública (University College London).

Para citar este documento: Albrieu, R. & Ballesty, M. (mayo de 2020). *Políticas públicas para pensar el sendero laboral hacia la nueva normalidad post-COVID*. Buenos Aires: CIPPEC.

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en www.cippec.org.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus producciones sin fines comerciales.

La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico, e Instituciones y Gestión Pública a través de los programas de Educación, Protección Social, Instituciones Políticas, Gestión Pública, Monitoreo y Evaluación, Desarrollo Económico y Ciudades.



www.cippec.org



[/cippec.org](https://www.facebook.com/cippec.org)



[/fcippec](https://www.youtube.com/fcippec)



[@CIPPEC](https://twitter.com/CIPPEC)



[/CIPPEC](https://www.linkedin.com/company/CIPPEC)



[/cippec](https://www.instagram.com/cippec)

