GIGAPP Estudios Working Papers
ISSN 2174-9515. Año (2020), Vol. 7. Núm. 182, págs. 493-515

Coronavirus, modelos de Estado, toma de decisiones y la transformación de la gestión pública

Ramió Matas, Carles
Universitat Pompeu Fabra
carles.ramio@upf.edu
ORCID ID: 0000-0002-3261-5267

Documento recibido: 02 junio 2020
Aprobado para publicación: 10 juni 2020

Resumo

A crise do coronavírus está sendo um teste duro e superveniente que está testando todas as sociedades e instituições do mundo. Esse é um problema global ao qual respostas locais estão sendo feitas. Consiste no exame minucioso dos quatro motores capazes de proporcionar bem-estar aos cidadãos: Estado, mercado, terceiro setor e família (Esping-Andersen, 1993). Este ensaio concentra sua análise de urgência nas capacidades das instituições públicas de um país, na Espanha, mas de uma perspectiva comparativa, para analisar a qualidade das respostas e soluções políticas e institucionais para a crise do coronavírus. As administrações públicas são complexas e possuem uma série de pontos fortes e fracos, diferentes, mas similares, na diáspora de cada país..

Palavras - chave

Gestão pública; modernização do Estado; capacidades estatais; COVID-19, Iberoamerica.

Abstract

The coronavirus crisis is being a harsh supervening test that is testing all the societies and institutions around the world. This is a global problem to which local responses are being made. It consists of a demanding scrutiny of the four drivers that are capable of providing well-being to citizens: State, market, third sector and the family (Esping-Andersen, 1993). This essay focuses its urgent analysis on the capacities of the public institutions of a country, Spain, but from a comparative perspective, to analyze the quality of the responses and political and institutional solutions to the coronavirus crisis. Public administrations are complex and possess a host of strengths and weaknesses, different but similar, in the diaspora of each country.

Keywords

Public Management; modernization of the State; State capacities; COVID-19, Ibero-america.

Resumen

La crisis del coronavirus está siendo un durísimo examen sobrevenido que está poniendo a prueba a todas las sociedades e instituciones del mundo. Se trata de un problema global al que se están dando respuestas locales. Consiste en un exigente escrutinio a los cuatro motores que son capaces de aportar bienestar a los ciudadanos: el Estado, el mercado, el tercer sector y la familia (Esping-Andersen, 1993). Este ensayo focaliza su análisis de urgencia sobre las capacidades de las instituciones públicas de un país, España, pero desde una perspectiva comparada, para analizar la calidad de las respuestas y soluciones políticas e institucionales a la crisis del coronavirus. Las administraciones públicas son complejas y poseen un dédalo de fortalezas y debilidades, distintas pero semejantes, en la diáspora de cada país.

Keywords

Gestión pública; modernización del Estado; capacidades estatales; COVID-19, Iberoamérica.

Introducción

La crisis del coronavirus está siendo un durísimo examen sobrevenido que está poniendo a prueba a todas las sociedades e instituciones del mundo. Se trata de un problema global al que se están dando respuestas locales. Consiste en un exigente escrutinio a los cuatro motores que son capaces de aportar bienestar a los ciudadanos: el Estado, el mercado, el tercer sector y la familia (Esping-Andersen, 1993). El Estado, como agente garante de proveer bienestar a los ciudadanos, está fragmentado por países, regiones y municipios. Abarca, en algunos casos, un amplio espacio territorial pero que empieza y finaliza en el perímetro de cada país. No existe un gobierno mundial para hacer frente a los desafíos globales. Con el coronavirus sucede algo parecido al reto de afrontar el cambio climático: las respuestas nacionales son insuficientes para atajar o atenuar el problema. El mercado es el motor más internacionalizado, más global y, por tanto, el que teóricamente está más preparado para absorber las encrucijadas globales. Su capacidad para mitigar esta crisis es importante: proveer con rapidez el material sanitario y farmacológico, conectar tecnológicamente a unos ciudadanos confinados en sus domicilios, suministrar alimentos y entretenimiento lúdico y cultural a una ciudadanía obligada a vivir con una lógica ermitaña, etc. Pero el mercado es un motor contradictorio ya que, por su lógica individual y egoísta, es capaz de mostrar también su rostro más feroz e insolidario traficando y especulando con los recursos escasos críticos para el bienestar sanitario, alimentario y social. El tercer sector aporta, sin duda, elevadas dosis de confort, pero su capacidad de respuesta suele ser sectorial y muy focalizada, y se ve desbordado por una crisis de carácter global y transversal. La familia cumple con su cometido a nivel microcomunitario, es un valor seguro que no suele fallar, aunque esté preñada de inquietantes contradicciones (los aportes suelen ser asimétricos por razón de género, y el cariño y afecto, en ocasiones, se transforma en una insoportable violencia de género o de carácter

intergeneracional). Pero siempre que se produce una gran crisis social, humanitaria, económica y laboral la sociedad, el mercado, el tercer sector y las familias buscan y reclaman la salvación y las soluciones al Estado, al complejo tejido de administraciones públicas que posee cada país.

Este ensayo focaliza su análisis de urgencia sobre las capacidades de las instituciones públicas de un país, España, pero desde una perspectiva comparada, para analizar la calidad de las respuestas y soluciones políticas e institucionales a la crisis del coronavirus. Las administraciones públicas son complejas y poseen un dédalo de fortalezas y debilidades, distintas pero semejantes, en la diáspora de cada país. Es imposible abarcar este amplio espectro y, por tanto, este estudio focaliza el examen de nueve dimensiones clave:

1) La crisis del covid 19 ha llegado en un mal momento debido a la debilidad de las instituciones públicas, de los Estados como provisores y redistribuidores del bienestar. Durante las tres últimas décadas se ha detectado una crisis de liderazgo político y una evidente obsolescencia de los aparatos administrativos.

2) Analizar cómo se han comportado los distintos sistemas políticos y modelos de Administración a nivel internacional ahondando en si esta crisis implica un fortalecimiento o una mayor debilidad del concepto de Estado-nación.

3) Analizar la eficacia y eficiencia de los modelos institucionales y de gestión en la dimensión dicotómica centralización versus descentralización a nivel de modelo de Estado o a nivel de la gestión estrictamente sanitaria.

4) El liderazgo y la toma de decisiones en las instituciones públicas en sus dos vectores: liderazgo político y liderazgo técnico. Un liderazgo esquizofrénico al que le cuesta armonizar sus dos almas, con resultados dispares en cada país: desde los que logran conciliar las dos dimensiones aportando valor público al aprovechar una sinergia positiva entre el valor político y el valor técnico, hasta los que ambas dimensiones no saben resolver sus conflictos y se empobrecen o anulan mutuamente. Es uno de mis temas y obsesiones de investigación (Ramió, 2015).

5) Estudiar como una de las consecuencias de la crisis del coronavirus es la cuarentena o confinamiento social que dificulta o impide la organización del trabajo de las administraciones públicas de manera presencial. Llevamos muchos años experimentando tímidamente con el denominado teletrabajo. La actual crisis ha impuesto esta dinámica de trabajo de forma abrupta, sin anestesia ni lubricación y con una agenda pública saturada de urgencias y demandas. La hipótesis de partida es que esta crisis sanitaria va a significar el inicio de un nuevo modelo de organización y de gestión de las administraciones públicas.

6) La necesaria renovación de la ética pública: la actual disrupción tecnológica pone al alcance de las administraciones públicas unos instrumentos muy útiles para combatir una pandemia (*big data*, inteligencia artificial y robótica). Llevo un tiempo sosteniendo que es acuciante que las administraciones públicas incorporen sin demora estas tecnologías para refinar sus modelos de gestión y, de esta manera, atender en mejores condiciones su mandato de defender el bien común y el interés general (Ramió, 2019). Pero las crisis y las nuevas y viejas necesidades no solo se superan con mayor musculatura tecnológica (son solo instrumentos) sino van acompañados de una renovación (actualización y reinvención) de los estándares éticos de carácter público. Una revolución tecnológica que no vaya acompañada de una revolución ética puede generar graves externalidades negativas en las instituciones y desenfocar la función y vocación social de la Administración pública.

7) Los empleados públicos están afrontando esta crisis, de momento, con mejores garantías económicas y laborales que la gran mayoría de los ciudadanos (al menos en los países institucionalizados que poseen una función pública consolidada). Los empleados públicos no ven peligrar por esta crisis sus puestos de trabajo y siguen siendo retribuidos en un momento en que muchos de sus familiares y vecinos dependen de las ayudas sociales. Hay, de momento, una gran asimetría en los impactos de esta crisis entre el empleo público y el empleo privado. En el apartado ocho de este ensayo presento un conjunto de propuestas orientadas al empleo público que, en su momento, generaron una gran polémica en las redes sociales. Aunque pueden considerarse poco afortunadas estas propuestas (e incluso demagógicas) algo habrá que hacer a nivel simbólico, económico y de relaciones laborales para mitigar la sensación de privilegio en el empleo público financiado por una sociedad extenuada económicamente y por unas espectaculares tensiones de tesorería y de déficit y deuda pública.

8) La crisis del covid 19 ha supuesto una prueba de estrés en la relación entre la ciudadanía y el Estado: confinamientos obligatorios, limitaciones espectaculares de carácter social y político de las libertades de los ciudadanos (limitaciones graves a la libertad de movimientos, supresión del derecho de manifestación, suspensión de comicios electorales, etc.) amparados o no constitucionalmente por estados de alarma o de excepción. Se trata de una vuelta de tuerca contemporánea e impensable hasta hace poco del contrato social entre la ciudadanía y el Estado *(Leviatán*) formulado por Hobbes hace casi 400 años en el que los ciudadanos sacrifican la libertad en aras de la seguridad y teorizada recientemente, de nuevo, por Acemoglu y Robinson en su obra "El pasillo estrecho". El Estado debe desplazarse por un pasillo angosto que evite tocar los muros para no convertirse en un Estado ausente o impotente (no es evidente que los Estados puedan lograr en esta crisis la suficiente protección a la ciudadanía –seguridad- sanitaria, económica, social laboral o educativa) o transformarse en un Estado despótico (utilizar la tecnología para un mayor control social y político, limitar las libertades, implantar un modelo autocrático y tecnocrático intentando emular de manera suave el modelo chino).

9) Hacer hincapié en los tres grandes errores del gobierno y de las instituciones públicas ante la crisis de la covid 19. Tres fallos que tienen sus orígenes en un déficit de visión de las políticas y los servicios públicos en materia de atención primaria en sanidad, en la atención y regulación de las residencias de ancianos y, finalmente, en el déficit estructural de la gestión pública en manejar y analizar datos de calidad para la toma de decisiones.

10) Este último punto trata de manera sintética y casi telegráfica de definir la agenda pública post-covid de un país en sus dimensiones generales, institucionales y organizativas.

1. El Estado en la encrucijada

La gran mayoría de los países del mundo llevan varias décadas debilitando de forma consciente e inconsciente sus instituciones públicas. Los mecanismos para ello comprenden un amplio espectro de estrategias. Destacamos aquí las que son más relevantes: Primero, la descapitalización de las administraciones públicas mediante lógicas de neoclientelismo de carácter político y la inhibición política ante la necesidad de renovar sus arquitecturas organizativas y sus modelos de gestión de recursos humanos. El resultado es que que cada vez hay menos alicientes para los expertos en distintas materias y para los buenos gestores prestar sus servicios en la Administración. El talento ya no tiene interés en trabajar en las instituciones públicas y en el caso marginal de aquellos que optan por acceder a ellas,

gracias a sus elevados valores públicos, quedan arrinconados y anestesiados por una deficiente cultura política excesivamente intrusiva y por unas lógicas administrativas caóticas y caducas que adormecen al más entusiasta.

Segundo, la falta de un buen liderazgo político de las instituciones públicas que fomentan un mal o pésimo gobierno frente a la necesidad de un buen gobierno. Hay una descomunal falta de incentivos para que las personas bien formadas y con una elevada ética comunitaria accedan a la política. Hace unas décadas el límite a la calidad de los líderes políticos de las instituciones residía en los sistemas autocráticos de los partidos políticos, que priorizaba el servilismo en detrimento de la excelencia, en sus procesos de selección de élites institucionales. A pesar de todo algunos perfiles de personas sólidas profesionalmente y con valores públicos lograban saltar esta barrera. Ahora es sencillamente imposible. Una parte de los medios de comunicación y, en especial, las redes sociales presionan de tal modo a la política con una lógica demagógica que espantan a los potenciales buenos candidatos a líderes políticos institucionales. Un buen profesional posee como gran patrimonio su prestigio social y sabe que si accede a un cargo político este prestigio se va a ir a pique con independencia que acredite una gran gestión política. Por tanto, solo los que no poseen credenciales profesionales y sociales se atreven a dar el salto a la política institucional ya que son los únicos que arriesgan poco.

Tercero, la política y los partidos políticos tradicionales, encorsetados por los elementos de los dos puntos anteriores, han sido incapaces de dar respuesta a los retos sociales y económicos más acuciantes. Los ciudadanos cansados de este desierto en propuestas innovadoras y en la buena gestión política se han lanzado a los brazos de nuevos partidos y líderes de naturaleza populista. Si la política tradicional, preñada de mediocridad, iba minando las capacidades institucionales de las administraciones públicas, la política populista es totalmente tóxica a nivel institucional y las vehicula hacia su colapso.

Cuarto, los procesos de privatización de los denominados servicios universales de interés general (energía, telecomunicaciones, transportes, pensiones en muchos países, gestión del agua potable, etc.) han sido un fracaso en buena parte de los casos. La contrapartida pública a este proceso debería haber sido una solvente regulación pública de estos servicios, ingrediente que solo se ha alcanzado a nivel formal pero no a nivel material. Quinto, el mercado cada vez está más presente en la gestión del bien común y del interés general. Ha ganado protagonismo por el espacio que han dejado las instituciones públicas cada vez más impotentes y desvencijadas y han ganado impulso por las revoluciones tecnológicas que han liderado (2.0 y, a partir de ahora, 4.0 de la mano de la inteligencia artificial y la robótica). Pero el mercado, obvio, es el mercado y por más regulación que se auto exija y por más valores comunitaristas que introduzca (mercado amable) es conceptualmente incapaz de salvaguardar el bien común y el interés general. Sexto, la grave crisis económica de 2008 ha acentuado esté proceso de debilidad de las instituciones públicas, de un liderazgo político tradicional impotente, de abrir las puertas al populismo y de incrementar la presencia del mercado en los asuntos netamente públicos.

El resultado de todos estos vectores, ha generado una gran erosión del Estado como actor que es capaz de proveer bienestar a la ciudadanía y su resultado más llamativo es el resurgimiento de una desigualdad social nunca vista, desde hace muchas décadas, en los países más desarrollados.

Con todos estos precarios mimbres se ha tenido que afrontar la crisis del covid 19. Por tanto, no tiene que sorprender el gran fracaso mundial, salvo contadas excepciones, de los gobiernos y de las instituciones públicas para afrontar con un mínimo de eficacia esta crisis sanitaria, económica, laboral y social. La sociedad, todavía aletargada por la novedad de una situación distópica sobrevendida, va a

despertar con una enorme rabia que puede poner en jaque tanto al Estado como a la propia democracia. Las sociedades de los países más avanzados no van a descartar escenarios hasta hace poco impensables: desde aceptar un Estado más autoritario para que garantice una mayor eficacia (un modelo chino suavizado) pero sin poseer una Administración pública tan potente como la china con 2.500 años de experiencia. Otro escenario podría ser ceder, todavía más, la agenda pública a las grandes empresas que atesoran credenciales de eficacia y eficiencia en la gestión e innovación. Dos escenarios totalmente indeseables. La única salida posible a esta encrucijada es la que proponen Acemoglu y Robinson en su último libro "El pasillo estrecho": la recuperación de la fuerza del Estado (no más Estado sino mejor Estado con administraciones más fluidas que atraigan el talento y recuperen algunas pocas competencias estratégicas ahora en manos privadas), mayor calidad del liderazgo político de las instituciones que es el reto más complejo. Y, por último, ante este empoderamiento del Estado, mayor transparencia y capacidad de control social y democrático de las instituciones. Hay que reinventar el Estado, y solo excepcionalmente ampliarlo, para que sea mejor Estado.

2. Sistemas políticos, modelos de Estado y de gestión pública

La crisis del coronavirus está poniendo en cuestión los diversos sistemas políticos, institucionales, económicos, laborales y sociales. Analizar una crisis a toro pasado siempre es injusto ya que es sencillo encajar las piezas. Lo difícil es abordar un fenómeno imprevisto y desconocido antes que se produzca o cuando está en desarrollo (tal y como lo estamos haciendo en este momento) y la primera concusión es que esta prueba no solo la han suspendido los políticos, el sistema político e institucional, sino que no lo ha superado nadie: tampoco el mercado ni la sociedad.

Si intentamos analizar el fenómeno en el marco de cada país (por ejemplo, España) nos echamos las manos a la cabeza por la espectacular concatenación de errores, ahora tan obvios como evidentes. Pero si ampliamos el foco nos damos cuenta de que estos fallos no han sido nacionales sino internacionales, casi globales. España ha fallado, cierto. Pero también han cometido errores muy similares países tan dispares como Italia, Francia, Bélgica, Gran Bretaña, Estados Unidos o Japón. Países con culturas políticas distintas y con modelos institucionales y de gestión muy diferentes. Hay casos extravagantes que sí son merecedores de críticas justificadas como Gran Bretaña, Estados Unidos, Brasil o Nicaragua y, en menor medida, México. Algunos politólogos argumentan que la crisis del coronavirus va a propiciar un rápido descrédito en la confianza social y política con los líderes de corte populista (Trump, Johnson o Bolsonaro). Veremos si el tiempo confirma esta hipótesis o sucede justo lo contrario y fomenta todavía más los gobiernos populistas (Salvini está al acecho en Italia y Le Pen en Francia) o la continuidad de los mismos (lo podremos comprobar este mismo año con Trump). Pero también hay casos extravagantes pero exitosos como Suecia que rechazó frontalmente las medidas de confinamiento ante el estupor y acusaciones tremendas, en su momento, de países hermanos como Dinamarca, Noruega y Finlandia. Suecia puede ahora mirarnos a todos con la cara muy alta ya que, por el momento, es un caso de éxito, pero dudo que haya sido gracias a su capacidad de planificación y de calidad en la toma de las decisiones. Por otra parte, Singapur pasó en poco tiempo de país modélico a un cierto fracaso. Y no hay que olvidar a Grecia que, contra pronóstico, es considerado un caso de éxito por su buena gestión de los tiempos quizás acuciado por la debilidad manifiesta de sus sistemas sanitario e institucional haciendo de la necesidad virtud. Ha tenido suerte, ya que hay elementos aleatorios en esta crisis que invocan al concepto de fortuna de Maquiavelo. Suecia es la cara amable de la fortuna como Italia y España representan la cara menos favorecida. Por otra parte, el factor tiempo ha sido determinante para cada país: no es lo mismo Italia que fue el segundo país en enfrentarse al problema

(y el primero fuera de Asia) que, por ejemplo, la mayoría de los países de América Latina que pudieron anticiparse con más rigor a la crisis ya que ésta llegaba con más retraso.

Poner como ejemplo el buen ejercicio de contención de la crisis sanitaria de China o Corea es algo equívoco ya que son dos países que tenían experiencia previa sobre este tipo de epidemias. Japón, en cambio, ha cometido errores de relajación clamorosos como si fuera un país europeo u occidental.

Por tanto, no parece posible hallar una correlación entre sistemas políticos o modelos de Administración pública con los niveles de éxito o fracaso con el que han afrontado los distintos países la crisis del coronavirus. No hay muchas diferencias en la calidad de las respuestas entre los sistemas políticos presidenciales, parlamentarios o semipresidenciales. En efecto, no parece que exista una correlación clara entre sistemas políticos y el tipo de reacciones institucionales ante la crisis. Por ejemplo, no ha sido determinante que un país posea un sistema presidencialista (EE.UU.), parlamentario (Gran Bretaña) o sempresidencialista (Francia). Todos los sistemas han cometido errores parecidos.

Tampoco se aprecian significativas diferencias entre los dos grandes modelos de Administración pública (modelo continental y modelo anglosajón). Si se analizan de manera comparada la calidad de respuesta ente esta crisis de los distintos países todo parece indicar que las diferencias no dependen de sus distintos modelos políticos y de Administración pública, sino que el elemento clave ha sido la suerte o la mala suerte vinculada a variables como el factor tiempo, la intensidad de la movilidad social y económica con los territorios infectados, el clima en el momento de máxima propagación del virus (el virus se propaga en todas las temperaturas pero parece que en los climas más templados y más fríos la circulación es menor), la cultura social de cada país (mayor o menor promiscuidad física entre personas y colectivos), etc. Quizás el único país que se ha mostrado como un caso evidente e indiscutible de éxito al afrontar esta crisis sanitaria, sin vincularse exclusivamente a elementos aleatorios, sea Alemania. Este país, ubicado en el centro de Europa y con grandes conexiones con los países más damnificados por la pandemia (Francia, Bélgica, Italia y España) ha afrontado la crisis con una gran solidez. Determinar con solvencia los motivos de las claves de su éxito es complejo. Todo parece indicar que ha sido debido a la combinación virtuosa de un conjunto de variables: un sistema sanitario muy robusto (una potente red de atención primaria y una elevada capacidad de unidades de cuidados intensivos), una respuesta a la crisis rápida y proactiva, un modelo federal cooperativo muy maduro y bien engrasado (este ítem lo analizaremos en el siguiente apartado) o un liderazgo político de su canciller que aúna elementos como una gran experiencia en el gobierno (además en gobiernos de coalición) y el perfil profesional científico de la canciller. Siempre resulta sorprendente que los liderazgos políticos sean tan determinantes en los éxitos o fracasos de las políticas públicas con independencia de los modelos o de la solvencia de los aparatos administrativos. Comparar, por ejemplo, el liderazgo de Merkel con el de Trump es clarificador y estremecedor. Igual que no hay punto de comparación posible entre el liderazgo de Sánchez (liderando el primer gobierno de coalición y afrontando la crisis a los pocos días de constituirse) con el de Merkel (con una dilatada experiencia en el ejercicio de gobierno).

Hay que destacar, por otra parte, que la crisis del covid 19 ha implicado una gran interconexión entre el sistema político y el sistema científico de cada país. Este sobrevenido diálogo entre la política y la ciencia ha sido crítico en como cada país ha planteado sus estrategias. El sistema científico es complejo y mucho más ante un problema sobrevenido que también ha sorprendido al mundo científico careciendo de suficiente acervo empírico para poder afrontar la contingencia con solvencia. Que la canciller alemana proceda del mundo científico es probable que haya sido determinante para discriminar el grano de la paja de la dimensión estrictamente académica.

Pero hay más: la OMS ha fallado clamorosamente en la gestión de esta crisis. Ha reaccionado tarde y mal. Que una organización internacional especializada en salud pública, con amplio presupuesto y con gran densidad de especialistas en la materia, no haya sido proactiva sino reactiva da mucho que pensar de la complejidad del fenómeno. Cierto que la OMS está capturada por los Estados que la financian y, por tanto, no es solo una institución técnica sino también política. Pero el tema clave es que en esta crisis han fallado los especialistas en salud pública, los virólogos, los matemáticos, etc.

Por otra parte, se está construyendo un relato sobre que esta crisis está haciendo revivir a los Estados-nación. La sociedad y la economía miran ahora a los Estados con adoración esperando que saquen su varita mágica y contribuyan a solucionar o mitigar las distintas olas de esta crisis: las olas sanitarias, las sociales, las laborales y las económicas. Los diversos niveles de las administraciones vinculadas a un Estado-nación han mostrado dos dimensiones radicalmente distintas en algunos países: por una parte, a nivel interno una dimensión de fortaleza obligando y convenciendo a sus sociedades con el confinamiento, atendiendo sus sistemas sanitarios a la población, con mayor o peor solvencia, de manera heroica. Pero también han mostrado su enorme debilidad acudiendo a un mercado internacional de material sanitario (mascarillas, test, respiradores, etc.) especulativo y muy concentrado geográficamente. Ha sido esperpéntico visualizar como Estados "amigos" se robaban entre ellos el material sanitario en un zoco mundial, ubicado en las fábricas y aeropuertos de China, plagado de regateadores sin escrúpulos. Los que sostienen que está crisis va a reforzar a los Estados-nación no se dan cuenta que es un oxímoron: las pandemias son globales y los Estados son locales.

3. Centralización versus descentralización

Uno de los elementos clave de aprendizaje a nivel de gestión pública de la crisis del coronavirus tiene un carácter conceptual: gestión centralizada versus gestión descentralizada a nivel territorial.

Todo parece indicar que hay una correlación entre modelos centralizados y modelos descentralizados y la forma de atender la crisis del coronavirus. Ha llamado la atención, por ejemplo, el relativo fracaso de un modelo centralizado como el francés y el éxito del modelo federal cooperativo alemán. En el caso español, que operaba en la práctica como un modelo federal, pero sin los ingredientes institucionales imprescindibles (cooperación y lealtad entre los agentes institucionales, una cámara de representación autonómica, mecanismos de financiación, etc.) ha optado por gestionar la crisis de manera centralizada. La tensión de la crisis nos ha hecho recordar que por más descentralizado que sea nuestro país sigue formando parte de los Estados unitarios. Seguramente no quedaba otro remedio en España que optar por un mando único para afrontar la crisis debido al déficit de instrumentos institucionales para operar de forma descentralizada pero cooperativa. Esta crisis ha sido como un examen que nuestro modelo de Estado territorial ha suspendido. Después de la crisis habría que explorar si se opta de nuevo por un sistema centralizado (sería un inmenso error) o por apostar sin timideces por un modelo federal con todos sus ingredientes institucionales. Pero habría que diseñar un modelo federal que no solo fuera cooperativo entre Federación y Estados sino también cooperativo con el gobierno local aplicando y asumiendo de manera contundente el principio de subsidiariedad. Quizás una de las mejores noticias a nivel institucional durante esta crisis ha sido como muchos municipios y diputaciones han mostrado un gran dinamismo en la búsqueda de protección y confort a la ciudadanía (desde la obtención de material sanitario en un mercado internacional muy complejo hasta múltiples iniciativas de apoyo social y fomento económico).

Otro ejemplo del eje centralización versus descentralización procede del ámbito de la salud, que representa el sector en gestión pública más moderno y más en la vanguardia en el país. No me refiero específicamente a su actualización en tecnología y especialización médica sino a sus mecanismos modernos de gestión de carácter gerencial: contratación y compras, gestión del personal (complejidad en la gestión de cuadrantes y refuerzos ante epidemias móviles como los periodos de gripe), modelo de gestión gerencial, colaboración público-privada, etc. Es casi un mantra afirmar que España posee uno de los mejores sistemas sanitarios del mundo. Los indicadores internacionales así lo confirman. Pero el problema más relevante es que España acredita un modelo de gran calidad hospitalaria (su joya de la corona). Es, por tanto, un modelo "hospitalcéntrico" dejando a la atención médica de proximidad (centros de asistencia primaria) en una situación algo precaria y como los hermanos pobres del sistema de salud. Hermanos pobres tanto en recursos como en elementos simbólicos dentro del escalafón médico. Un médico de familia tiene mucho menos estatus que un cirujano o cualquier especialista hospitalario. La crisis del coronavirus ha puesto en crisis un modelo excesivamente centrado en los hospitales y, en especial, en los enormes y prestigiosos hospitales de las grandes ciudades. Estos hospitales son totalmente adecuados y competitivos para tratar las enfermedades más graves como, por ejemplo: cáncer, crisis cardiacas o trasplantes. Pero, en cambio, los hospitales no han demostrado su solvencia para hacer frente al coronavirus ya que han sido uno de sus principales fuentes de contagio. Esto se va a comprobar todavía de manera más contundente durante el largo periodo que se avecina, denominado como desescalada. Un buen ejemplo es comparar las dos distintas metodologías con las que han afrontado la crisis del coronavirus las dos regiones italianas más afectadas por el contagio: Lombardía (Milán, Bérgamo y Brescia) versus el Véneto (Venecia, Verona y Padua). Lombardía posee grandes hospitales con un enorme prestigio y hospitalizó al 60 por ciento de los diagnosticados. En cambio, el Véneto posee una buena red de asistencia primaria y solo hospitalizó al 20 por ciento de los diagnosticados. En el Véneto hay una sanidad más presente en el territorio y los focos de contagio se han tratado precozmente. Obvio que hay otros factores que explican la diferencia entre las muertes de ambas regiones: Lombardía acumuló más casos en el inicio de la crisis y posee el doble de la población que el Véneto y está mucho más concentrada a nivel urbano. Pero ambas regiones son limítrofes y con una gran movilidad entre ellas. En términos relativos y comparativos el volumen de muertos ocasionados por el coronavirus en Lombardía (el Madrid de Italia) son muchos más que los del Véneto.

Este ejemplo sirve para apuntalar mejor la tesis sobre la idoneidad de los sistemas institucionales y de gestión descentralizados frente a los centralizados. El valor de la Administración local o el valor de la atención primaria. Y, además, se rompe el mito de que la descentralización puede ser más eficaz pero no más eficiente. Si se realizara un análisis coste-beneficio de la Administración local y de los centros de asistencia primaria sería, sin duda, positivo. Es el valor de lo pequeño sin desprenderse, pero si suavizar, lo grande.

4. Toma de decisiones en la Administración: la dualidad necesaria con el liderazgo político y el liderazgo profesional

Las crisis imprevistas y graves, como la actual de salud pública ocasionada por el coronavirus, son útiles para examinar nuestro sistema político y administrativo. Crisis como la presente representan pruebas de estrés reales sobre nuestras capacidades institucionales. Es muy pronto para realizar un análisis y establecer conclusiones, pero ya hay unas cuantas lecciones políticas y administrativas que sería bueno que los ciudadanos tuviéramos en cuenta.

La primera lección, es la importancia de que al mando de las políticas y de los servicios públicos estén profesionales bien preparados y con una amplia experiencia. Los especialistas en gestión pública reclamamos desde hace tiempo que en España se instaure, de una vez por todas, una dirección pública profesional que es una normativa que debería regular, en base a criterios profesionales y no políticos, a los responsables técnicos que deben dirigir las políticas y los servicios públicos. Los medios de comunicación han celebrado la profesionalidad, serenidad y claridad del portavoz del Ministerio de Sanidad para la crisis del coronavirus, Fernando Simón (director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias). Este directivo altamente especializado lleva en el cargo 8 años y fue nombrado por el gobierno de Mariano Rajoy. El actual gobierno lo ha mantenido en el puesto ya que le ha reconocido su prestigio profesional y su rol de técnico independiente. Se trata de una excepción ya que en España cuando hay un cambio de gobierno suelen mudar la gran mayoría de los responsables técnicos (directivos) lo que desprofesionaliza la función pública (y en la práctica la politiza) impidiendo la continuidad de políticas y servicios estratégicos ante la pérdida, por discontinuidad, del conocimiento y de la experiencia profesional. Cuando se imponen los criterios profesionales los problemas técnicos se resuelven mucho mejor. Nada que ver con otras crisis sanitarias importantes, como el del aceite de colza, donde el ministro del ramo protagonizó ridículas ruedas de prensa que alarmaron y desconcertaron a la población.

Pero no se trata de tecnificar la política sino de clarificar roles: a los técnicos lo que es técnico y a los políticos lo que es político. Una crisis como la actual reclama un fuerte liderazgo político. Respuestas políticas en forma de paquetes de medidas no solo en materia de salud pública y sanidad sino transversales de carácter económico, social, laboral, familiar, etc. Política de alto nivel buscando la complicidad con otros países y con la Unión Europea. En ello está, con un poco de retraso, el actual gobierno. Esta es la segunda lección: la política sigue siendo fundamental y se refuerza si cede espacio en los temas técnicos al liderazgo profesional.

La tercera lección es la complejidad de un Estado multinivel tan descentralizado como es España. Cuando se nombró al reciente ministro de sanidad se hicieron todo tipo de bromas ya que era un ministro sin ministerio argumentando que las competencias en materia de sanidad están desplegadas por las Comunidades Autónomas. Un sistema centrífugo (descentralización) requiere de instrumentos centrípetos que permitan equilibrar y unificar el sistema. Este es el papel del Estado y del ministerio de sanidad: coordinar a todas las administraciones públicas competentes en el territorio, anticiparse y ordenar el sistema. También mantener interlocución constante y aprender de los otros países afectados y coordinar una actuación conjunta a nivel de la Unión Europea. El problema de Italia ha sido precisamente una deficiente coordinación territorial con discrepancias entre el Estado, las regiones y las provincias que ha generado una deficiente anticipación y unas acciones públicas reactivas.

La cuarta lección es que un sistema sanitario público sólido y extenso faculta un mayor confort sanitario que un modelo mayoritariamente privado. Es una evidencia empírica que, en sanidad, la eficacia y la eficiencia de un sistema público es mayor que el privado. Este principio ya se está demostrando y será más evidente con el transcurso del tiempo y analizar cómo responde Europa y como responde EE.UU. ante la crisis del coronavirus. Pero, aunque nuestro sistema de salud sea fundamentalmente público, también es importante el sector privado y para afrontar grandes problemas hace falta la colaboración público-privada. Esta colaboración ya se está impulsando en España para atender a esta crisis. Pero no es lo mismo la colaboración público-privada donde la agenda la domina el sistema público (España) que en los países en que la agenda la domina el sector privado.

La quinta lección tiene que ver con la injusta imagen social de la función pública, de los funcionarios. Más allá que el sistema que lo regula es anticuado y reclama una reforma urgente, los funcionarios, en

su gran mayoría, son grandes profesionales, con sólidos valores de servicio a la comunidad y con una enorme motivación. Los medios siempre son escasos, pero de esta crisis nos van a salvar la profesionalidad, entrega y generosidad del personal médico, de enfermería y el personal de apoyo. Funcionarios, al fin y al cabo.

Pero la pregunta clave en este apartado es ¿qué tipo de liderazgo se requiere para afrontar con garantías una crisis imprevista e inédita como el la del coronavirus? La respuesta tiene su complejidad ya que escapa del marco tradicional típico de las crisis en el ámbito institucional o de gestión pública. Hay, al menos, dos elementos que hacen que esta crisis tenga un carácter diferente a otras crisis en materia de gestión pública.

Por una parte, todo parece indicar que ha fallado el liderazgo técnico y no hay que entenderlo como una censura, dada la excepcionalidad de la situación, sino solo como un simple elemento de análisis. Algunos especialistas en epidemiología han reconocido que les ha sorprendido la virulencia del contagio en Europa y que han errado en sus pronósticos. Por más que parece, que en esta ocasión los líderes políticos en España han escuchado y tenido en cuenta más que nunca las opiniones de los profesionales. El resultado, de momento, ha sido una política institucional lenta y timorata que no ha sido capaz de evitar un contagio muy extendido.

Por otra parte, la complejidad del fenómeno y su espectacular impacto económico, laboral y social implica que cueste mucho tomar decisiones radicales de manera amplia y, mucho más, en un gobierno de coalición inédito en la política española y que ha tenido muy poco tiempo para afinar sus resortes internos para una toma de decisiones fluida y consistente.

La única receta posible a nivel de liderazgo político sería que los líderes políticos del país siguieran las siguientes recomendaciones:

- A pesar de que los líderes profesionales hayan podido fallar, en un primer momento, no hay que desconfiar en absoluto de ellos por parte de los líderes políticos. Más que nunca hay que dejarles márgenes y suficiente discrecionalidad para que tomen las medidas técnicas que estimen convenientes tanto en materia de salud pública como de capacidad de gestión del tratamiento sanitario de los enfermos. Por tanto, el liderazgo político debe dar la máxima autonomía posible a los profesionales en todos sectores y no solo en el ámbito de la salud.
- La política deba estimular que emerjan nuevos líderes profesionales que deberían encargarse de aportar una mirada transversal y multisectorial a la problemática que se ha generado. No es solo un tema de salud sino también un grave problema económico, laboral, social, educativo, de seguridad, etc. que hay que atender de manera horizontal. En todos estos ámbitos habrá que innovar y en todos los sectores hay que encontrar a los líderes profesionales más adecuados y que se sepan coordinarse entre ellos.
- Los líderes políticos, descansados al delegar la mayoría de los temas técnicos a los profesionales, deben encargarse de dos temas prioritarios: por una parte, articular un relato contingente pero creíble socialmente sobre lo que está haciendo el gobierno y la Administración. Por otra parte, coordinar este relato y conciliar las distintas posiciones políticas de todas las administraciones públicas implicadas (básicamente el gobierno del Estado, que posee ahora todas las competencias y dominio jerárquico, con las Comunidades Autónomas y con los grandes ayuntamientos).

Para llevar a cabo estos dos últimos retos vinculados al liderazgo político los ingredientes imprescindibles son: sinceridad, contundencia y lealtad.

Sinceridad: hay que reconocer en todo momento que esta crisis es inédita y cambiante. Qué se está haciendo todo lo posible pero que los cambios de criterio en este caso son inevitables. Jamás mentir ni ocultar datos. Al contrario: si los datos son alarmantes o lo pueden llegar a ser hay que facilitarlos y adelantarlos. La ciudadanía lo va a perdonar todo en esta crisis, pero jamás van a absolver una mentira o que se les oculte información. Por otra parte, reconocer todas las equivocaciones y demostrar que se va aprendiendo sobre la marcha. Que realmente se está implementando una gestión del conocimiento.

Contundencia: las decisiones tienen que presentarse sin dudas y si hace falta decisiones radicales hay que adoptarlas. Lo que no perdonará la ciudadanía son decisiones timoratas o a medias. En este error ya hemos caído y no hay que volver a reincidir. Sí hay que cerrar toda la actividad económica (salvo los servicios básicos) hay que hacerlo sin más dilaciones. Nada es peor para desprestigiar el liderazgo político que ir improvisando decisiones que los ciudadanos ya anticipan. La sociedad no va a castigar las equivocaciones en las decisiones políticas, sino que va a censurar la falta de contundencia de las mismas y, en especial, la cobardía. Ser tachado de líder cobarde es el peor escenario para un político en las actuales circunstancias.

Lealtad: lealtad política al país, a la sociedad y a las instituciones. En esta crisis no tiene sentido practicar el politiqueo (totalmente legítimo en situaciones no extremas) sino que hay que hacer política de alta intensidad. No hay que entrar en la lógica de críticas cruzadas entre partidos políticos o entre niveles administrativos. Los errores van a ser inevitables, pero ahora no es momento de la crítica, sino de aprendizaje, de mirar siempre hacia adelante para acertar mejor con la siguiente decisión. Los líderes políticos que aprovechen la ocasión para criticar a otros actores institucionales están perdidos y no van a gozar de ninguna empatía social. Los que, en cambio, ejerzan la autocrítica y vayan ganando consistencia en sus decisiones con el tiempo van a vindicarse como auténticos líderes políticos.

5. Administración digital y nueva organización del trabajo: la renovación de la gestión

Uno de los aspectos positivos de la terrible crisis del coronavirus es que para las administraciones públicas viene a ser como una muy exigente prueba de estrés sobre su calidad institucional en muy diversas dimensiones. Son muchos los frentes abiertos y muy escaso el periodo de tiempo, por largo que nos parezca, en que lleva caminando esta crisis para sacar conclusiones. De todos modos, sí que podemos iniciar este proceso de reflexión como catalizador de un proceso de mayor envergadura, que debería ser casi asambleario, para apelar a la inteligencia colectiva que existe en dosis elevadas en nuestras administraciones públicas.

Algún despistado puede pesar que la mayor parte de empleados públicos están pasando el confinamiento apegados a Netflix y a socializar con la familia. Pero para una parte muy importante de este colectivo nada más lejos de esta visión lúdica del confinamiento. El estrés que el coronavirus está sometiendo a nuestras administraciones públicas es ingente y no solo para el personal sanitario, que con toda justicia los aplaudimos por su heroicidad, o por el personal de los cuerpos de seguridad y de las fuerzas armadas, o para el personal de trinchera de los servicios sociales. Estos colectivos deben exponer sus cuerpos al virus ya que es imposible prescindir de su presencia física. Pero hay muchos otros colectivos vinculados a la burocracia profesional de contacto que han cambiado su trabajo de

presencial a virtual. El caso más evidente son los docentes que siguen con sus planes académicos de manera virtual. Pero no olvidemos a todo un enorme grupo de empleados públicos que realizan tareas que los profanos las asocian a mera burocracia que trabajan de manera estajanovista desde sus domicilios. Todo el *back office* de la sanidad, de las unidades vinculadas a trabajo gestionando ERTE (bajas temporales de empleo) y los seguros de desempleo, de los servicios sociales, de los departamentos vinculados a economía y fiscalidad, etc. Podríamos afirmar que el coronavirus ha cerrado la mayor parte de las empresas privadas y, en cambio, ha acelerado y ampliado las cargas de trabajo en las administraciones públicas.

La biología evolutiva nos aconsejaría que las instituciones públicas aprovecharan esa crisis vírica para adaptarse a un nuevo entorno. Pero creo que en este caso es más acertado afirmar que no solo deben adaptarse, sino que deben reinventarse. Las futuras crisis y retos no van a estar siempre vinculados a la salud pública, sino que probablemente tendrán componentes vinculados a cambios tecnológicos, biomédicos, sociales, laborales y económicos que pueden ser traumáticos para la ciudadanía. De manera abrupta se está generando una nueva función trascendental de la Administración pública en su defensa del bien común y del interés general. Esta función sería posicionarse proactivamente para asegurar un mínimo de confort social a la ciudadanía ante un nuevo mundo con ingredientes disruptivos que puede generar indeseables escenarios de carácter distópico.

Una primera reflexión, excesivamente dura para ser la primera, es que todos aquellos empleados públicos que estén estos días en casa mano sobre mano tienen un problema de futuro. Quien no esté en condiciones de aportar valor añadido ante una situación de crisis en el trabajo en formato presencial o virtual carece, salvo algunas excepciones, de futuro laboral. Esto significa que su trabajo actual no aportará valor en el futuro y, por tanto, debe como mínimo adaptarse mediante el reciclaje o, mejor, reinventarse.

Una segunda reflexión es que las administraciones públicas deben ir abandonando su lógica de trabajo exclusivamente canalizada por la departamentalización y la especialización. Siempre existirá especialización, pero no debe ser ordenada de manera rígida y estanca sino inteligentemente desordenada de forma transversal o incluso líquida. La mayoría de las unidades y de los profesionales deben ser polivalentes, flexibles y adaptarse para trabajar en proyectos totalmente nuevos o en proyectos que pertenecen a otros departamentos y que, en ciertos momentos, están estresados por elevadas cargas de trabajo. Por ejemplo, con esta crisis carece de sentido que la gestión sanitaria (gestión, no atención médica) o la seguridad, las oficinas de trabajo o los centros de gestión interna de los servicios sociales estén saturados y no puedan disponer con facilidad, de manera fluida y rápida, del apoyo de aquellos empleados públicos de otros ámbitos que ahora carecen de trabajo.

Una tercera reflexión es que la organización del trabajo vinculada a un espacio físico se ha alterado totalmente. Los despachos y las oficinas tradicionales de trabajo carecen ya de sentido ante la tecnología disponible, la necesidad de abordar una gestión del conocimiento de carácter compartido, de atender a nuevos proyectos de gestión que aparecen y desaparecen de manera muy ágil, etc. Sirva como ejemplo lo que hasta ahora hemos denominado como teletrabajo. Una de las ventajas de la crisis del coronavirus es que hemos implantado esta nueva dinámica laboral de manera abrupta y sin ningún tipo de lubricante. Y estamos descubriendo que, en términos generales, funciona y muy bien. Antes ya teníamos esta intuición mediante experiencias piloto excesivamente cautas y timoratas. Por ejemplo, estoy gratamente sorprendido al comprobar que las reuniones virtuales son más resolutivas, fluidas y con mayor puntualidad que las reuniones presenciales. Cierto que también con esta crisis han aflorado problemas y disfunciones de las que debemos aprender y, por tanto, resolver. Múltiples canales de trabajo que generan una sensación de caos, equipos tecnológicos insuficientes que deben ser

subsanados de manera particular por los empleados públicos, viviendas no pensadas para convivir con las exigencias del trabajo profesional e incluso horarios excesivos o disparatados. Pero no parece excesivamente complejo solventar estos problemas y beneficiarnos de la eficacia y eficiencia de una organización del trabajo mucho más abierta y no circunscrita de manera estricta a un espacio físico fijo.

La cuarta reflexión es que la gestión pública es cada vez más compleja y cambiante y apela a una gestión del conocimiento de alta intensidad. Los profesionales de las administraciones públicas atesoramos mucho conocimiento experto pero muchas veces es insuficiente. Una de las lecciones de esta crisis del coronavirus es que hay que recurrir al conocimiento científico y también al conocimiento de gestión extramuros de nuestras murallas administrativas. Las administraciones deben dejar de vivir con una lógica insular y abrir sus puertas a expertos de otras administraciones, de las universidades, de los centros de investigación y también de las empresas privadas. Habrá que buscar la manera de canalizar estas interconexiones de conocimiento y experiencia práctica mediante una lógica de incentivos institucionales y económicos para que sean atractivas para todos los agentes. Solo en raras ocasiones, como en esta crisis del coronavirus, se puede apelar a la generosidad y al altruismo. Otro elemento de aprendizaje es que cuando las instituciones públicas (tanto las instancias políticas como las profesionales) optan por integrar al conocimiento científico en su toma de decisiones, es que éste no siempre posee varita mágica que aporta respuestas claras para todo, sino que hay discrepancias, teorías e hipótesis confrontadas. Esto lo sabemos bien los académicos. Pero no por este motivo las administraciones públicas deben cerrar las puertas al conocimiento externo, sino integrarlo y prepararse mejor para una toma de decisiones, que incorpore el máximo conocimiento científico, pero que sigue implicando decidir con incertidumbre y riesgo. Esta es la función esencial de los políticos y de los directivos públicos profesionales. Yo soy de los que pienso que la ciudanía es madura y tolera los errores de los decisores públicos en situaciones de gran complejidad, siempre y cuando las decisiones se adopten de manera rápida, bien comunicadas, de manera honesta, sin ocultar información y con posterioridad se realice un ejercicio sincero de autocrítica de los errores y se explicite el aprendizaje alcanzado. Los titubeos excesivos, la frivolidad de no consultar a los expertos de diversas escuelas, la mentira, el autobombo y la falta de autocrítica es lo que enerva a la ciudadanía. Esta sería la quinta reflexión. Es obvio que en el tintero de la inteligencia colectiva hay muchísimas más que tendremos que ir identificando con el transcurso del tiempo.

En todo caso, como reflexión final, llamar la atención en que se está produciendo paulatinamente un cambio en los modelos organizativos tanto privados como públicos que esta crisis del coronavirus puede ejercer de catalizador para su aceleración. Laloux (2016) nos avisa que las organizaciones se están quedando obsoletas en los modos en los que están gestionando y que todo apunta a que está por producirse un salto crítico y trascendental en la implantación de nuevos modelos organizativos productivos. Este salto consiste fundamentalmente en profundizar al máximo en el concepto de colaboración (Tamames, 2018: 89). Otra novedad en la literatura organizativa vinculada al impacto de la inteligencia artificial y de la robótica hace referencia a la organización exponencial (Ismail, Malone y Van Geest, 2016). Partiendo de que el mundo digital está mostrando unos crecimientos como no se han visto nunca, la propuesta de la organización exponencial (ExO) es que las organizaciones puedan conseguir esos mismos crecimientos exponenciales exprimiendo las posibilidades de la digitalización e informatización de sus procesos, y mediante la reducción al mínimo de los activos físicos (Tamames, 2018: 90). Una organización exponencial es aquella cuyo impacto (o resultado) en la economía y su entorno es desproporcionadamente enorme, al menos, 10 veces más grande, al compararla con sus iguales, a otras empresas del sector, de carácter lineal. Son disruptivas, se apoyan en técnicas organizativas diferentes y en tecnologías aceleradoras. Es decir, una nueva generación de organizaciones que pueden transformar en crecimiento exponencial el modo lineal de crecer de las organizaciones

tradicionales, a partir del uso de activos como su comunidad, personal bajo demanda, *big data*, inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías (Ramió, 2019). Se trata de una organización ni centralizada, ni cerrada, ni jerárquica y sin liderazgos concentrados que apuesta por una nueva manera de entender la estrategia, la cultura, los procesos, las operaciones, los sistemas y las personas. Un nuevo modelo de gestión que apuesta por la holocracia (un sistema de organización en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal en lugar de ser establecidas por una jerarquía de gestión), es decir: un sistema de autogestión (Robertson, 2015). En definitiva, el trabajo autónomo, el trabajo en equipo, las lógicas cooperativas son los nuevos valores de la organización del trabajo moderno. La Administración no solo no puede renunciar a estos ingredientes, sino que los tiene que estimular constantemente mediante todo tipo de incentivos (formación a empleados y responsables, diseño de puestos polivalentes y con profundidad, procesos de trabajo flexibles con autonomía, etc.) pero todo ello dentro de una lógica de jerarquía institucional. La Administración tiene que seguir siendo conceptualmente jerárquica (la política dirige la Administración) pero con dinámicas de trabajo vinculadas a la autogestión en un sentido profesional o "pleno" tal y como lo formula Laloux (2016).

6. Repensar la ética pública

La crisis del coronavirus ha hecho evidente algo que me preocupa desde hace unos años: la necesidad de reflexionar más y mejor sobre la ética pública ante los enormes cambios a los que se expone nuestra sociedad por la irrupción de la biomedicina, el *big data* combinado con la inteligencia artificial, la globalización, la robótica y los nuevos paradigmas económicos y laborales, por citar solo algunas de las transformaciones que pueden ser más relevantes (Ramió, 2017 y 2019). Lo que más me ha impactado y generado todo tipo de inquietudes éticas, vinculado con la crisis del coronavirus, es la atención médica a nuestros venerables ancianos que contraen este virus. Conocemos los protocolos médicos que, para optimizar recursos de unos servicios de emergencias y de cuidados intensivos saturados, discriminan a unos enfermos de otros en función de los pronósticos médicos sobre su potencial porcentaje de supervivencia. Si no tienes apenas posibilidades para sobrevivir no tienes cabida en un hospital. Todavía me ha causado una mayor impresión la vía holandesa de atención o los muy ancianos y/o muy enfermos. Que no se acerquen a ningún hospital y que pacientemente esperen la llegada de la parca en sus domicilios. Si fuera en Estados Unidos o en Gran Bretaña (que seguramente optarán por este protocolo) nos hubiéramos escandalizado dada la apatía de las instituciones políticas con la sanidad pública, una práctica neoliberal extrema y unos líderes políticos, como Trump o Johnson, con muy poco apego al sentimentalismo. Pero resulta que estamos hablando de Holanda, país referente del Estado del bienestar y con una cultura institucional y social de primer nivel en referencia a los derechos humanos. Me ha resultado especialmente perturbadora la proclama de la jefa del departamento de geriatría de Gante "No traigan a los pacientes débiles y a los ancianos al hospital. No podemos hacer más por ellos que brindarles los buenos cuidados paliativos que ya les estarán dando en un centro de mayores o en sus domicilios. Llevarlos al hospital para morir allí es inhumano" Además, ha añadido: "Los pacientes con problemas físicos o mentales como la demencia, que se encuentran ya muy débiles, tienen más probabilidades de morir en los próximos 12 meses. Menos, si contraen el coronavirus. Así que el tratamiento puede tener un efecto que prolongue la vida, pero la posibilidad de una cura definitiva es muy pequeña". Aquí la ética pública parece que está vinculada a una ética social de carácter religioso, calvinistas, ellos, frente a católicos, nosotros. Por tanto, ¿es ético que en España la mayoría de los enfermos graves de coronavirus mueran en la más absoluta soledad en nuestros hospitales? Incluso el personal médico y de enfermería, ataviados con una indumentaria propia de astronautas, para asegurar la profilaxis, han tenido que pintarse caras con sonrisas en sus aparatosas

vestimentas. Sin duda son dilemas éticos que van a generar debate. Ahora no hay tiempo para debates y es perentorio tomar decisiones éticas a la brava. Pero una vez superada esta crisis considero que todos los empleados públicos deberíamos dedicar un tiempo de nuestras jornadas laborales a hacer debates ordenados y productivos sobre los retos de la ética pública, tanto a nivel de nuestras propias especialidades como a un nivel más institucional. Definir nuevos estándares éticos a situaciones totalmente nuevas no es una tarea fácil y las administraciones públicas deben fomentar este proceso de manera rigurosa e innovadora. Nos van a hacer falta especialistas en filosofía y en ética que canalicen este proceso que debe ser colectivo mediante la gestión del conocimiento, la innovación y la inteligencia colectiva.

Otro gran dilema ético: El *big data* es ya es una realidad que nos sumerge en fuertes controversias de carácter ético. El filósofo Byung-Chul Han, en un reciente artículo, nos narraba la gestión tecnológica del coronavirus en algunos países asiáticos. Ha quedado demostrado que la vigilancia digital salva vidas. ¿Pero estaríamos dispuestos a aceptar en occidente que nuestra conducta social sea evaluada constantemente por las instituciones públicas? "En China hay 200 millones de cámaras de vigilancia, muchas de ellas provistas de una técnica muy eficiente de reconocimiento facial. No es posible escapar de la cámara de vigilancia. Estas cámaras dotadas de inteligencia artificial pueden observar y evaluar a todo ciudadano en los espacios públicos, en las tiendas, en las calles, en las estaciones y en los aeropuertos" (Han, 2020). Me parece que para nosotros esto sería inaceptable, pero en cambio, resulta que "toda la infraestructura para la vigilancia digital ha resultado ser ahora sumamente eficaz para contener la epidemia. Cuando alguien sale de la estación de Pekín es captado automáticamente por una cámara que mide su temperatura corporal. Si la temperatura es preocupante todas las personas que iban sentadas en el mismo vagón reciben una notificación en sus teléfonos móviles. No en vano el sistema sabe quién iba sentado dónde en el tren. Las redes sociales cuentan que incluso se están usando drones para controlar las cuarentenas. Si uno rompe clandestinamente la cuarentena un dron se dirige volando a él y le ordena regresar a su vivienda." (Han, 2020). Claro que China es una dictadura, pero Corea del Sur, país democrático, ha aplicado una tecnología similar para combatir el coronavirus. Quien se aproxima en Corea a un edificio en el que ha estado un infectado recibe a través de la "Corona-app" una señal de alarma. Todos los lugares donde ha habido infectados están registrados en la aplicación. "No se tiene muy en cuenta la protección de datos ni la esfera privada. Se publican los movimientos de todos los infectados. Puede suceder que se destapen amoríos secretos" (Han, 2020). Los asiáticos tienen una cultura colectivista y se someten voluntariamente a la intromisión de los poderes públicos. ¿Sería esto posible en nuestra cultura individualista que sacraliza la privacidad? ¿Podemos quedarnos en un camino intermedio y utilizar estas tecnologías en casos extremos como la actual crisis y luego no utilizarlas? ¿Confiaremos en unas administraciones públicas que posean todo este potencial tecnológico? Todo un debate de ética social que no es nada sencillo. La tecnología puede hacer revivir las leyendas más oscuras del Leviatán. ¿Cómo vamos a controlar a esta bestia? Pero si impedimos que los poderes públicos utilicen y dominen esta tecnología, quizás sean las empresas privadas las que se conviertan en temibles leviatanes y, en cambio, las instituciones públicas sean tan inocentes y tan poco decisivas como unas ardillas, totalmente incapaces de dominar a las bestias privadas.

Sabemos que la biomedicina va a alargar la vida y que, por tanto, va a generar todo tipo de transformaciones sociales, conflictos intergeneracionales y desigualdades sociales ante radicales diferencias en expectativas de vida. Otro ejemplo que ilustra la necesidad de renovar los estándares de la ética social y de la ética pública.

7. ¿Qué podemos hacer los empleados públicos para superar la maldita crisis del covid 19? Una propuesta de urgencia y polémica

Un empleado público es un servidor público y, como es lógico, para la gran mayoría ellos (nosotros) no es solo una profesión y un medio de vida, sino que es fundamentalmente una vocación. La ciudadanía, de momento, solo contempla y admira durante la actual fase de la crisis el evidente sobreesfuerzo del personal sanitario, estimulado por una vocación de servicio público y por una ética deontológica impresionante (está claro que el juramento hipocrático es una cosa seria y que, en la práctica, no lo jura solo el personal médico, sino también el personal de enfermería y auxiliar). Este colectivo, junto con el personal de los servicios sociales, el personal penitenciario y los cuerpos de seguridad del Estado son los héroes del momento. Pero no hay que olvidar tampoco al personal docente (primaria, secundaria y universitaria) que ha transformado sus metodologías docentes pasando de la formación presencial hacia la virtual en cuestión de horas. También hay que tener presentes a los gestores internos de diversos sectores que han incorporado el teletrabajo sin el lubricante de la formación o de las pruebas piloto. Hay empleados públicos que, desde que están confinados, trabajan doce horas al día en unos domicilios no pensados para el trabajo y conviviendo con unos familiares prisioneros que reclaman su atención. Todo esto significa que no hay tantos empleados públicos que estén estos días en el sofá viendo sin descanso series televisivas. Obvio que los hay: una gran parte de ellos desearía trabajar y aportar su valor público, pero sus respectivos ámbitos de gestión no estaban preparados para asumir de golpe el teletrabajo. Otros sencillamente no se lo pueden plantear porque sus trabajos solo tienen sentido en un sistema de organización del trabajo pensada exclusivamente de manera presencial.

Dicho todo esto sobre la situación en el ámbito público, hay que reconocer que este escenario no es muy distinto al del sector privado en el sector de servicios. También posee sus héroes: trabajadores en los supermercados, teletrabajadores, los que quisieran hacerlo y no pueden ya que sus empresas no están preparadas y, finalmente, los que su trabajo no es posible si no pueden estar presentes en unos servicios a los que nada se puede aportar si están físicamente cerrados.

Podríamos decir que todos los trabajadores, durante esta crisis sanitaria, hemos aportado lo que hemos podido. Pero el tema que va a ser crucial para el futuro de la función pública es: ¿Qué vamos a hacer los empleados públicos en el mismo momento que se abran las rejas de nuestros domicilios y acudamos a nuestro trabajo en un país arrasado económicamente y, por tanto, devastado socialmente? Una primera posibilidad es que sigamos igual que antes, como si el confinamiento hubiera sido solo un enojoso paréntesis. ¿Podemos obviar que una gran parte los conciudadanos ya no tendrán trabajo? ¿Podemos llegar a pensar que la caída brutal del PIB no afectará a los ingresos y capacidades de las administraciones para resolver los problemas? ¿Pensamos seguir en la perversa lógica laboral, abonada por los sindicatos, a luchar por unos días, de más o de menos, de asueto? ¿Vamos a limitarnos a esperar reactivamente a que, con toda probabilidad, nos eliminen la próxima paga extra y/o nos recorten el sueldo?

Yo sinceramente considero que los empleados públicos, con sólidos valores públicos (que somos la gran mayoría), deberíamos ser proactivos y mientras dure la cuarentena presentar a la sociedad un conjunto de propuestas. A modo de ejemplo:

1. Renunciamos voluntariamente para este año 2020 a nuestros días de asuntos propios y a las vacaciones (o a una parte significativa de las mismas), para contribuir con estos días extra de trabajo a la reconstrucción del país y a aportar el máximo confort posible a nuestros conciudadanos. Esta oferta general tendría sus lógicas excepciones: el

personal sanitario, cuerpos de seguridad, etc., si la crisis sanitaria afloja, debería descansar, los empleados públicos con hijos menores podrían ser excepcionados, etc. La proclama podría ser maravillosa: señores políticos empiecen a diseñar políticas y servicios para ayudar a la sociedad que de golpe tienen a centenares de miles de empleados públicos más de los previsto a su disposición para aportar lo que haga falta (unas 250 horas multiplicadas por cerca de dos millones de empleados públicos).

2. Todos los empleados públicos que no han estado implicados en servicios esenciales y no se han acogido al teletrabajo optan voluntariamente a recuperar las horas y a acogerse al *Real Decreto-ley 10/2020.*
3. Nos comprometemos a no promover ninguna huelga sectorial o general de servicios públicos durante los años 2020 y 2021.
4. Renunciamos a las dos pagas extraordinarias del año 2020 y dejamos en manos de los representantes políticos (y de la sociedad) sobre si las recuperamos o no cuando se haya recobrado la normalidad. De esta medida quedarían excepcionados el personal público de primera línea de que ha afrontado la crisis sanitaria: sanitarios, cuerpos de seguridad, servicios sociales, etc. Mucho me temo que no podrían ser exceptuados los que hemos teletrabajado, ya que es difícil conjugar tantas diferencias, pero se podría intentar. Que quede claro que me duele esta propuesta, en todos sus términos, como al que más pero no visualizo otra posibilidad.
5. Dar el mandato a los sindicatos de los empleados públicos que abandonen su rol reivindicativo durante dos años y, ya puestos, que renuncien al ejército de liberados sindicales del sector público para que refuercen los servicios públicos durante lo que queda del 2020 y durante todo el 2021.

Es evidente que estas propuestas no me entusiasman a nivel personal y que, además, vienen preñadas por un dédalo de impactos perversos cargados de injusticias, que quizás habría que refinar, ya que serían tratados de igual manera aquellos que no han podido trabajar con los que han trabajado (y mucho más de lo usual) con el teletrabajo. Sería injusto atendiendo a las distintas tablas retributivas y a las situaciones socioeconómicas de los diversos empleados públicos. Pero todo este sacrificio sería ampliamente compensado al mejorar nuestra imagen social, tan injustamente maltratada desde hace tiempo. Se vería también recompensada por ser especialmente activos en la reconstrucción del país y en contribuir a mejorar las condiciones de vida de nuestros conciudadanos. Pero es que mucho me temo que no tenemos alternativa: si no damos un paso al frente proactivo con estas medidas aquí propuestas o similares, nos las van a aplicar de todos modos de manera reactiva y coercitiva, y vamos a perder la oportunidad de mostrar y proclamar nuestra vocación de servicio a la sociedad. Además, ¿No nos daría un placer perverso ver la cara de estupefacción de la clase política ante nuestra iniciativa y comprobar cómo intentan ponerse las pilas para situarse a la misma altura que nosotros (los empleados públicos)?

8. El pasillo estrecho: de Hobbes a Acemoglu

La actual crisis del coronavirus pone de nuevo en valor el *Leviatán* de Hobbes y es el enésimo ejemplo de la renovación del delicado contrato social entre los ciudadanos y el Estado. Los ciudadanos contemporáneos estábamos cada vez más emancipados del control de unos Estados cada vez más

respetuosos con la libertad individual. La capacidad coercitiva del Estado solo era utilizada en situaciones extremas en las que había bastante consenso social. La complejidad sanitaria de la crisis del coronavirus ha hecho revivir un Estado omnipresente en la vida de los ciudadanos limitando de una manera casi fundacional del *Leviatán* las libertades y derechos de los ciudadanos y, además, gracias a la revolución tecnológica, al potencial sometimiento digital de la sociedad a un control muy intenso por parte del Estado. Ha vuelto, transitoriamente, el Estado hobberiano aparentemente aceptado socialmente por la gravedad y sorpresa de una pandemia sobrevenida. Después de la fase aguda de esta crisis habrá un intenso debate sobre sí va a ser necesario cambiar las reglas del juego entre el Estado y los individuos. Los ciudadanos han vuelto a ser súbditos (confinados sin libertad de movimientos para sus actividades sociales y económicas) durante unos meses en una situación distópica inimaginable hasta hace poco tiempo. Veremos cómo se va a renovar en el futuro inmediato el pacto social sobre el papel del Estado del mañana. Recordemos que el pacto social consiste en que el pueblo renuncia parcialmente a su autonomía y libertad a favor de la protección proporcionada por el Estado. Hay, en este sentido, dos posibles escenarios: uno de Estado blando y otro de Estado duro. Un viejo debate que se ha vuelto a poner de moda con la reciente aportación de los economistas Acemoglu y Robinson en su obra "El pasillo estrecho" (2019). Un *Leviatán* blando que puede ser ausente o de papel o un *Leviatán* duro que puede ser despótico. La solución que apuntan los autores es un *Leviatán* encadenado que debe hacer complejos equilibrios en un pasillo estrecho para no traspasar por exceso o por defecto las dos cercanas paredes. El pacto social consiste en canjear libertad por seguridad. ¿Por cuál de los dos posibles escenarios nos vamos a decantar? ¿por un Estado blando y o por un Estado duro? El pasillo estrecho de Acemoglu y Robinson se ha apretado todavía más y, con ello, puesto en entredicho al Estado encadenado.

En definitiva, para enfrentarnos con solvencia a estas dinámicas de cambio hay que desempolvar a los autores clásicos y fundacionales del poder y del Estado, como es el caso de Hobbes. Un autor que han contribuido a diseñar el Estado moderno y en sus obras atesoran, también, nuestras dudas y respuestas más urgentes y contemporáneas.

9. Los tres grandes errores de la crisis de la covid 19

La crisis del coronavirus ha sido un duro examen para nuestros gobiernos y para nuestras instituciones públicas. Ahora es el momento de hacer un repaso crítico a como se ha gestionado esta pandemia. Todos los españoles, sin apenas excepciones, son especialistas en fútbol y en política. Casi todo el mundo se atreve a opinar sobre estas dos dimensiones. Ahora hay que añadir una tercera competencia y especialidad que atesoramos los ciudadanos hispanos: todos somos especialistas en coronavirus. Por tanto, va a arreciar todo tipo de críticas, mejor o peor argumentadas, sobre cómo ha afrontado el gobierno o los gobiernos (estatal, autonómicos y locales) la pandemia. Pero no me pienso sumar a las críticas duras e incluso corrosivas que, sin duda, se van a exponer. La crisis de la covid 19 ha cogido por sorpresa a todos los actores, desde la comunidad científica hasta los gobiernos, pasando por las empresas, las organizaciones sociales y las familias. Si todo era tan obvio o evidente como algunos proclaman ¿cómo es posible que ninguna empresa se anticipara en la adquisición de mascarillas, material de descontaminación o respiradores? Si el sector privado no se anticipó para hacer negocio, ni la opinión pública mostro signos, en su momento, de preocupación no es razonable exigir que los gobiernos y administraciones públicas tengan la obligación inexcusable de anticiparse.

Incluso la crítica más evidente de que el 8 de marzo tenían que haberse cancelado todas las manifestaciones y actos públicos me parece controvertida. Estoy seguro que el gobierno y las autoridades sanitarias tenían indicios bastante sólidos del peligro para la salud pública de estas concentraciones.

Pero tener indicios no es atesorar certezas absolutas. No tengo duda que sí el 8 de marzo no hubiera sido una fecha tan significada socialmente el gobierno habría prohibido las concentraciones públicas. Pero en este caso jugó la mala suerte. Durante los últimos años el 8 de marzo se ha convertido en una fecha muy relevante a nivel social con una efervescencia enorme de concienciación ante la innegable discriminación de las mujeres. Prohibir la conmemoración de esta fecha en 2020 era una decisión más que difícil, casi imposible. Y para ello no hay que apelar a las simpatías del gobierno de turno al movimiento feminista. Si hubiera estado al frente un gobierno con menos empatía a este movimiento hubiera sido totalmente imposible que se hubiera atrevido a cancelar las conmemoraciones multitudinarias.

Pero hay tres elementos que sí deben ser objeto de escrutinio crítico y empezar desde ahora mismo a buscar solución y revertir sus perversas dinámicas. El primer vector crítico guarda relación con la sanidad. Tenemos una buena sanidad, excelente y de primer nivel mundial en las especializaciones hospitalarias (tratamientos de cáncer, trasplante de órganos, cirugías muy complejas, etc.) pero, en cambio, mostramos un sistema de atención primaria no tan sólido y considerado en el mundo sanitario como el hermano pobre del sistema. Ha quedado patente que en una pandemia la sanidad primaria, la sanidad de proximidad es básica. La salud pública se atiende con la atención primaria. La feliz circunstancia de que tengamos unos hospitales con una gran calidad no tiene que ser un perverso aliciente para que buena parte de la ciudadanía los tenga que disfrutar. La política sanitaria debe ser justo la contraria: intentar asegurar, mediante una buena atención primaria, que los ciudadanos gocen de buena salud y puedan evitar el máximo posible poner los pies en un hospital. No debemos olvidar que los hospitales son poco atractivos por definición y, además, son muy costosos económicamente. Es imprescindible tener magníficos hospitales, pero la política pública debería concentrarse en invertir en atención primaria para que solo entren los casos inevitables.

Un segundo tema, todavía más crítico que el anterior, son las residencias de ancianos. Muchos teníamos la intuición que estas residencias operaban de manera precaria a pesar de ser muy costosas en el plano económico. La crisis del coronavirus nos ha dado un indicador claro de la magnitud de esta precariedad. No es permisible que una parte de nuestros ancianos vivan en esta situación de desamparo. Intolerable en el caso de las residencias públicas o semipúblicas e inadmisible en las residencias privadas que deben ser reguladas y controladas por las administraciones públicas. En este ámbito hay que definir una nueva política pública orientada a intentar conseguir que muy pocos ancianos estén en una residencia. Incluso en condiciones óptimas estar en una residencia es poco humano (no deja de ser un aparcamiento para esperar la muerte) y carísimo para los bolsillos particulares y para el erario público. La mayoría de los adultos mayores, salvo raras excepciones, prefieren vivir en sus domicilios particulares. Como es evidente que los ancianos con el tiempo van acusando un desgaste físico y cognitivo debemos organizar unos servicios sociales de atención domiciliaria (aquí las nuevas tecnologías pueden ser de una gran ayuda) y con unas redes de proximidad con centros de día que permitan una gestión del envejecimiento más humana, de mayor calidad y sostenible económicamente. Nos espera mucho trabajo y cambios en este sector.

Finalmente, el tercer déficit guarda relación con los sistemas de gestión de nuestras administraciones públicas y su dificultad por manejar datos, por sistematizar información y por gestionar con solvencia el *big data*. No deja de ser sorprendente que unas administraciones tan obsesionadas por el control, por la burocracia y por los expedientes tenga una atávica aversión a los datos y a su análisis. No podemos demorarnos más en la zona de confort de convivir con miles de tablas Excel elaboradas con criterios artesanales y que se gestionan con una lógica feudal. La crisis del coronavirus ha exigido un elevado nivel de gestión de los datos, de aflorar datos con criterios homogéneos y no aleatorios o creativos, de compartir y socializar la información y de incrementar las capacidades de análisis de los datos

para la toma de decisiones públicas y para su control. El desbarajuste monumental que hemos vivido con los datos sobre fallecimientos, contagios, pruebas diagnósticas, de seguimiento de los infectados, etc. ha sido muy grave y ha demostrado el déficit de las capacidades institucionales para la gestión y el análisis de la información. Esta laguna hay que solucionarla lo más rápidamente posible incorporando o formando a profesionales en gestión de datos y en análisis sofisticado de la información, en recursos tecnológicos transversales y colaborativos para introducir y gestionar los datos. Invertir en tecnología avanzada para aprovechar las potencialidades del *big data*, etc. Si deseamos incorporar la inteligencia artificial en nuestras administraciones públicas nos hacen falta datos e información en formato digital y de calidad. Al fin y al cabo, la inteligencia artificial son algoritmos (parecidos a protocolos y reglamentos) que hay que alimentar con información extensa y solvente. Los algoritmos solo aprenden gracias a los datos sistematizados y de calidad. Solo, entonces, los algoritmos son inteligentes.

10. Prioridades institucionales postcovid para un país

La mayoría de los especialistas en gestión y políticas públicas argumentan que habrá un antes y un después ante la crisis del coronavirus en las prioridades de las agendas políticas, de políticas públicas, institucionales y organizativas.

En este apartado final se presentan de manera normativa las nuevas prioridades políticas a nivel general (políticas públicas de país), y a nivel institucional y organizativo. El futuro dictaminará si realmente éstas son las prioridades y habrá que definir con detalle las estrategias y diseños institucionales y organizativos para poder llevarlas a cabo.

Dimensión general de políticas públicas de país:

1. Política de país para lograr la infraestructura necesaria para alcanzar el impulso y extensión económica y social de la tecnología 2.0 (digitalización) y 4.0 (inteligencia artificial y robótica).
2. Política de país para incrementar las competencias digitales de toda la sociedad (instituciones, empresas, ciudadanos). Especial atención al mundo educativo (desde primara hasta la universidad)
3. Reforzar la red sanitaria de atención primaria como actor clave para la salud pública (tomar de ejemplo el caso de la región del Véneto).
4. Reforzar los sectores económicos y empresariales básicos para que, en situaciones de crisis, no exista una dependencia absoluta del mercado internacional (por ejemplo: material sanitario de primera necesidad, alimentación básica, etc.)

Dimensión institucional y organizativa:

1. Las instituciones públicas deben tener unidades de análisis de prospectiva para identificar escenarios de futuro y sistemas de intervención en función de los mismos.
2. Necesidad de definir redes de expertos en los diferentes ámbitos de políticas y servicios públicos: redes de expertos internos (profesionales de la AP) y externos (centros de investigación, universidades, organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro) que permitan apoyar de forma ágil y robusta (lo más científica posible) las decisiones públicas de carácter político.

3. Incrementar las capacidades institucionales para atender de manera integrada la gobernanza de datos (*big data*) para obtener una visión transversal e integrada de los datos manejados por los distintos ámbitos sectoriales de gestión pública.
4. Introducir lo más rápido posible la inteligencia artificial en la gestión pública. Algoritmos y sistemas de entrenamiento con visión y ética pública.
5. Dotarse de los recursos tecnológicos y de la capacitación profesional para optimizar e implantar de manera intensa y extensa las dinámicas del teletrabajo y de gestión del conocimiento en el ámbito público.
6. Nuevos procesos selectivos de empleados públicos que sean meritocráticos pero que incluyan las nuevas competencias profesionales basadas en la polivalencia, la capacidad de aprendizaje y reinvención profesional y las competencias digitales.

Referencias

Acemoglu, D., Robinson, J.A. (2019): El pasillo estrecho: Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad, Barcelona: Ediciones Deusto.

Esping-Andersen, G. (1993): Los tres mundos del Estado de Bienestar, Valencia: Institució Alfons el Magnanim.

Han, B.C. (2020): "La emergencia viral y el mundo de mañana", El País, 22 de marzo de 2020. https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chul-han-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html

Hobbes, T. (2009): Tratado sobre el ciudadano, [1642], Madrid: UNED.

Hobbes, T. (2003): Leviatán, [1651], Buenos Aires: Losada.

Isamail, S, Malone, M.S., Van Geest, Y. (2016): Organizaciones Exponenciales. Singularity University Books.

Laloux, F. (2016): Reinventar las Organizaciones. Barcelona: Arpa.

Ramió, C. (2015): La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios, segunda edición, Madrid: Catarata.

Ramió, C. (2017): La Administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación, Madrid: Tecnos.

Ramió, C. (2019): Inteligencia artificial y administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público, Madrid: Catarata.

Robertson, B. (2015): Holocracia. El Nuevo Sistema Organizativo para un Mundo en Continuo Cambio. Barcelona: Empresa Activa.

Tamames, R. (2018): ¿Qué Robot se ha Llevado mi Queso? Barcelona: Alienta Editorial.

Sobre el autor/About the author

Carles Ramió Matas es doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Autónoma de Barcelona y ha sido director de la Escola d'Administració Pública de Catalunya. Actualmente es catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra, donde ha ocupado el cargo de vicerrector y decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Gestión Pública.

URL estable documento/stable URL

http://www.gigapp.org

El Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) es una iniciativa impulsada por académicos, investigadores y profesores Iberoamericanos, cuyo principal propósito es contribuir al debate y la generación de nuevos conceptos, enfoques y marcos de análisis en las áreas de gobierno, gestión y políticas públicas, fomentando la creación de espacio de intercambio y colaboración permanente, y facilitando la construcción de redes y proyectos conjuntos sobre la base de actividades de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión.

Las áreas de trabajo que constituyen los ejes principales del GIGAPP son:
1. Gobierno, instituciones y comportamiento político
2. Administración Pública
3. Políticas Públicas

Información de Contacto
Asociación GIGAPP.
ewp@gigapp.org

GIGAPP
Estudios / Working Papers
ISSN 2174 9515

Madrid, a 20 mayo 2020

Call for papers especial GIGAPP

Estudios Working Papers
(ISSN: 2174-9515)

COVID19: Implicaciones para el gobierno, la gestión y las políticas públicas en Iberoamérica

GIGAPP Estudios Working Papers es un espacio de divulgación científica de periodicidad trimestral sobre avances de investigación y estudio en materia de gobierno, administración y políticas públicas. Esta publicación nace en 2012 y la gestiona la Asociación Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Su propósito esencial es contribuir al intercambio y debate de ideas, servir de plataforma para el fortalecimiento de las labores de investigación aplicada en estas materias y poner al alcance de la comunidad académica, investigadores, estudiantes y público en general interesado, reflexiones y contenidos del más alto nivel con el objeto de promover nuevas miradas respecto del perfeccionamiento y mejora de nuestros sistemas políticos, gobiernos y administraciones públicas.

En reconocimiento de la necesidad crítica de comprender las implicaciones para el gobierno, la gestión y las políticas públicas, GIGAPP se complace en anunciar un **Llamado Especial**, el primero de su tipo por parte de esta publicación, para recibir documentos (papers), artículos científicos y avances de investigación sobre las Implicaciones, consecuencias y cambios vinculados con la gestión de la Pandemia de COVID-19 en los países de Iberoamérica.

Para esta llamada especial, buscamos documentos que aborden preguntas como:

- ¿Cuáles son las causas y consecuencias de las políticas locales y nacionales dirigidas a la mitigación del coronavirus (por ejemplo, órdenes de quedarse en casa, cierre de escuelas, cierre de negocios, etc.) y sus efectos en las distintas áreas de política pública, sobre la pobreza, la marginación y exclusión social?
- ¿Cómo afectan los diversos componentes de las respuestas políticas de reactivación económica y de otras leyes, y sus resultados en materia de salud, bienestar de las personas?

- ¿Cómo algunas de las pautas nacionales y subnacionales destinadas a limitar la propagación del virus (medidas de distanciamiento social, órdenes de quedarse en casa, etc.) afectan los resultados económicos, de salud y sociales en los países de Iberoamérica?
- ¿Cuáles son los efectos económicos, de salud y sociales de la pandemia de COVID-19 para las poblaciones más vulnerables, como los ancianos, los niños, las minorías y aquellos con afecciones de salud subyacentes? ¿En qué medida la pandemia ha exacerbado las desigualdades económicas y de salud preexistentes?
- ¿Cómo se ha gestionado comunicacionalmente la crisis en los distintos países de la región?
- ¿En qué medida las políticas sociales y los programas de asistencia social existentes contienen o exacerban las desigualdades en el bienestar económico?
- ¿Qué problemas en los sistemas de salud de los países iberoamericanos están siendo expuestos por la pandemia COVID-19?

Esta convocatoria especial es una declaración del compromiso de GIGAPP de publicar artículos relacionados con las implicaciones de política pública de COVID-19 de manera urgente.

Los trabajos aceptados se publicarán en los números inmediatamente siguientes de la revista de forma continua bajo el lema "Implicaciones de política pública de COVID-19".

El proceso de revisión editorial será coherente con este objetivo urgente, por lo que también se podrían aceptar avances de investigación y documentos cortos a manera de notas de investigación.

Fecha límite recepción de documentos: 15 julio 2020

Nos complace especialmente anunciar que el **Prof. Carles Ramió Matas**, miembro del Consejo Académico GIGAPP y Catedrático de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España) abrirá este número especial en octubre 2020 con un artículo que ofreceremos como avance de este número especial, durante el mes de Junio de 2020.

Los envíos para esta llamada especial deberán realizarse usando la plataforma OJS de GIGAPP.

http://www.gigapp.org/ewp/

Los artículos aprobados se publicarán en el número especial de octubre 2020

La naturaleza multidisciplinaria de GIGAPP es una de sus fortalezas, ya que la revista se beneficia al atraer las mejores contribuciones científicas de los académicos en una amplia gama de disciplinas. Como parte de nuestra política editorial alentamos las contribuciones de provenientes de todas las disciplinas de las ciencias sociales.

GIGAPP
Estudios / Working Papers
ISSN 2174 9515

Madri, 20 de maio de 2020

Chamada de trabalhos especiais GIGAPP

COVID19: Implicações para o governo, a gestão e as políticas públicas na Iberoamérica

GIGAPP Working Papers são um espaço de divulgação científica de periodicidade trimestral sobre avanços de investigação e estúdio em matéria de governo, administração e políticas públicas. Esta publicação foi realizada em 2012 e gerenciou o Grupo de Pesquisa em Associação do Governo, Administração e Políticas Públicas. O objetivo essencial é contribuir para o intercâmbio e o debate de idéias, servir a plataforma para o fortalecimento dos laboratórios de investigação aplicados nessas matérias e oferecer o alcance da comunidade acadêmica, investigadores, estudantes e público em geral, reflexões e conteúdos de más alto nível com o objeto de promoção de novas miradas, como aperfeiçoamento e atualização de novos sistemas políticos, gobiernos e administrações públicas.

Na reconfiguração da necessidade crítica de envolver as implicações para o governo, a gestão e as políticas públicas, o GIGAPP se complica em anunciar um Llamado Especial, o primeiro tipo do tipo de parte dessa organização pública, para receber documentos (papéis), materiais químicos e avanços na investigação sobre implicações, conseqüências e variações vinculadas à gestão da Pandemia do COVID-19 nos países da Iberoamérica.

Para esta lhamada especial, buscamos documentos que abordam questões como:

- ¿Cuide das causas e consequências das políticas locais e nacionais dirigidas à mitigação do vírus da doença (por exemplo, hemorragias orais na casa, núcleo de escuelas, núcleo de negócios etc.) e seus efeitos nas diversas áreas da política pública , sobre a pobreza, a margem e a exclusão social?
- ¿Como afetar diversos componentes das leis políticas de reativação econômica e leis de otras, e seus resultados na matéria de saúde, bem-estar das pessoas?
- ¿Como algunas das pautas nacionais e subnacionais selecionam limitar a propagação de vírus (medidas de distância social, órfãos de quedarse em casa, etc.) afetam os resultados econômicos, de saúde e sociais nos países ibero-americanos?
- Você acha que os efeitos econômicos, de saúde e de vida da pandemia de COVID-19 para os problemas mais vulneráveis, como as doenças, os niños, as minorias e os peixes com afetos de saúde são afetados? Em que medida a pandemia exacerbou as desigualdades econômicas e a saúde preexistente?

- Como você gerencia a crise nos países distintos da região?
- ¿Qual é a medida das políticas sociais e os programas de assistência social existentes ou exacerbar as desigualdades na melhor economia?
- Os problemas nos sistemas de saúde dos países ibero-americanos estão relacionados com a pandemia COVID-19?

Esta convocatória especial é uma declaração de compromisso do GIGAPP de publicar artigos relacionados com as implicações da política pública do COVID-19 de gerenciamento urgente. Os trabalhos aceitos são publicados nos números imediatamente relevantes para a revista de forma contínua, incluindo o lema "Implicações da política pública do COVID-19".

O processo de revisão editorial será coerente com este objetivo urgente, por exemplo, se também houver aceitação de avanços de avanços de investigação e documentos cortados a uma nota de investigação.

Data de efeito: 15 de julho de 2020

Carles Ramió Matas, membro do Conselho Acadêmico da GIGAPP e Catedrático da Universidade Pompeu Fabra (Barcelona, Espanha), abrir esse número especial em outubro de 2020 com um artigo que mostra como avançar esse número especial, durante o mes de junho de 2020.

Os artigos para este lhamada especial de usando a plataforma OJS de GIGAPP.

http://www.gigapp.org/ewp/

Os artigos Aprovados para Publicação no Número Especial de Outubro de 2020

A multidisciplinaridade natural do GIGAPP é um dos seus reforços, que é a revista que beneficia os mais atraentes dos mais controversos estudos científicos dos acadêmicos em uma ampla gama de disciplinas. Como parte da nova política editorial alentamos os Contribuintes de Todas as Disciplinas das Ciências Sociais.