

LA CRISIS DEL CORONAVIRUS: LIDERAZGO POLÍTICO Y LIDERAZGO TÉCNICO

Carles Ramió

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra, Integrante del Consejo Científico de la IAPAS

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 caso 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 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 politiquero (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.