

Coronavirus: The Hammer and the Dance¹

Tomas Pueyo
Nantes: *Medium*, 2020

Reseñado por Leonardo Castellón Rodríguez²

El autor de este artículo genera una propuesta que denomina *El martillo y la danza* con el fin de evitar una cantidad de contagios o muertes más allá de lo esperado o deseado por parte de las diferentes autoridades sanitarias de distintos países. Este artículo forma parte de una serie de publicaciones que Pueyo realiza en su sitio *Medium*, donde, para sorpresa de él mismo, ha tenido más de 50 millones de visitas, así como consultas directas de gobiernos y agentes privados para conocer con detalle la propuesta planteada en el documento, durante el arranque de la pandemia mundial por la COVID-19.

En esta reseña, interesa realizar una lectura desde la gestión basada en resultados (GBR), en función de un abordaje a partir la administración y en particular de la administración pública. La GBR tiene sus orígenes en la década de los 90 del siglo pasado, donde diversos organismos internacionales —con un peso importante el Sistema de Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo— impulsaron este modelo de gestión en las administraciones públicas y organizaciones enlazadas con la cooperación

1. El 19 de marzo de 2020, Tomás Pueyo publica en su sitio personal el artículo “Coronavirus: The hammer and dance” sobre cómo podrían actuar los gobiernos durante los próximos 18 meses en cuanto a la aplicación de medidas para evitar un aumento en las infecciones y evitar así costos sociales importantes en los sistemas de salud. Dicho artículo posee a la fecha más de 40 millones de visitas y 30 traducciones.
2. Profesor catedrático de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. <leonardo.castellon@ucr.ac.cr>

internacional; el objetivo era centrar los recursos en el logro de resultados, entendido, como cambios de corto, mediano y largo plazo en las personas, grupos y comunidades a las cuales va dirigida una intervención pública, y no en las actividades o los procesos internos de las organizaciones. Este cambio en la GBR, coloca a la persona en el centro y gira el ciclo de gestión (planificación, presupuestación, ejecución, monitoreo y evaluación) para el logro de resultados.

Toda política, plan, programa, proyecto o acción pública debe tener como objetivo generar resultados así como cambios en las condiciones de las personas destinatarias, de tal manera que, las autoridades responsables de las intervenciones públicas se enfoquen en el logro de los resultados esperados, y se pueda dar una rendición de cuentas como corresponde. Uno de los aspectos relevantes de la GBR es el énfasis que se da en la toma de decisiones basada en datos, es decir, en evidencia. Los sistemas de información de las organizaciones deben estar diseñados para que los tomadores de decisión, en todos los niveles, tengan acceso a la mayor cantidad de información, en el momento preciso y de forma expedita durante todo el ciclo de gestión.

En la etapa de planificación, el diagnóstico es fundamental para documentar la situación inicial, de esta manera se tiene una clara línea base que será el punto de partida para el resto del proceso. Utilizando datos y modelaciones, Pueyo, en marzo 2020, es decir a dos o tres meses después del anuncio sobre el inicio de la infección por SARS-COV-2 en el mundo, documenta en el primer apartado “¿Cuál es la situación?” cómo el número de casos de personas infectadas se ha disparado en el orbe, en todos los países, sean estos ricos o pobres. Ante esta coyuntura, el autor analiza en el segundo apartado “¿Qué opciones tenemos?”, y plantea las siguientes alternativas: 1. no hacer nada (generando altas tasas de letalidad, contagios y un colapso del sistema de salud), 2. estrategias de mitigación (reducir el pico de contagios con importantes tasas de letalidad, contagios y colapso del sistema de salud) y, 3. estrategia de supresión (aplicación de medidas duras para controlar rápidamente la epidemia). Las modelaciones de las tres alternativas hacen al autor llegar a la siguiente conclusión: no se está tomando en cuenta el valor del tiempo.

Ante la llegada de una pandemia desconocida y completamente inesperada, el autor enumera los siguientes cuestionamientos que deberían es-

bozar las autoridades de los gobiernos: cómo reducir el número de casos, entender el verdadero problema, aumentar la capacidad de respuesta, lograr un menor contagio, entender el virus, encontrar tratamientos, y entender el coste y los beneficios. Como respuesta a ello, el autor plantea *el martillo y la danza* como una verdadera estrategia de supresión, con el objetivo de que las autoridades puedan establecer un posible resultado para el manejo de la pandemia.

Como parte del primer pilar de la GBR, la planificación, el autor ofrece esta estrategia que puede ser utilizada para la creación de escenarios prospectivos que guíen a las autoridades a la búsqueda de un resultado concreto, que permita dar un monitoreo y seguimiento de los resultados de las diferentes medidas que se están ejecutando e implementando en los diferentes países.

El martillo es la primera parte de la estrategia que busca aplacar el problema tan pronto como sea posible, actuar rápido y de manera agresiva. Uno de los ejemplos señalados en el artículo versa sobre Corea del Sur, país en donde se dieron diagnósticos masivos, seguimientos de casos, cuarentenas y aislamientos; todas estas medidas tuvieron como efecto que, en marzo de 2020, se registrara un fuerte descenso en los reportes diarios sobre casos de COVID-19. *La danza* es la segunda parte de la estrategia donde se mantiene un estricto control de los resultados generados en la primera etapa; la danza se logra mediante el seguimiento de casos, sensibilización, educación, implementación de medidas como la prohibición de organizar grandes reuniones, con su debido refuerzo en todas las situaciones que sean necesarias, así como medidas de distanciamiento social. Una vez se logre estar en la danza, Pueyo centra su propuesta en la tasa de transmisión R (Si la $R > 1$, las infecciones aumentan exponencialmente hasta llegar a constituir una epidemia. Si $R < 1$, la cantidad de casos van desapareciendo). Durante el martillo, el objetivo es lograr que R se aproxime a 0 tan rápidamente como sea posible para extinguir la epidemia, mientras que en la danza, es necesario mantener la R por debajo de 1.

La propuesta de Pueyo es clara en cuanto a los indicadores que se deben usar y la invitación que hace a las autoridades sanitarias sobre qué se debe monitorear a fin de determinar los resultados que las diferentes medidas tomadas generan, en particular en la tasa R . Esta estrategia representa, en el momento en que fue escrita y durante la redacción de esta reseña, 10 meses

después, un enorme reto para los gobiernos, dado que por lo abrupto del crecimiento de los casos, el seguimiento de los mismos ha sido difícil de lograr, el tiempo que se da entre el momento de la infección, su reporte (si es que se da), el ingreso a las bases de datos, su análisis y respectiva toma de decisiones, pueden generar un lapso de hasta dos semanas, lo cual, ante una situación tan dura y cambiante, puede impedir resultados negativos no deseados.

Esta pandemia, sus estrategias de abordaje como la reseñada, las formas de gestión de las instituciones públicas, los resultados de las medidas por parte de los gobiernos, deben ser estudiadas y evaluadas seriamente, con el fin de generar los aprendizajes que en materia de políticas públicas deben darse, para mejorar la calidad de vida de las personas.