

Análisis de la pandemia de COVID-19 en Navarra

SALUD PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN SANITARIA
Monografía n° 8

Análisis de la pandemia de COVID-19 en Navarra

Título / Titulua: Análisis de la pandemia de COVID-19 en Navarra

Comité Editorial / Carlos Artundo Purroy
Argitalpen-batzordea: Pedro Gullon Tosio
Carmen Beorlegui Arteta
Idoia Gaminde Inda
M.^a José Lasanta Sáez

Edita / Argitaratzailea: Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

©: Gobierno de Navarra / Nafarroako Gobernua

ISBN: 978-84-235-3677-1

DL: NA 1198-2023

Maquetación / Maketazioa: Pretexto
Impresión / Inprimaketa: Ulzama Digital

Promoción y distribución / Sustapena eta banaketa

Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernuaren Argitalpen Funtza
31002 Pamplona/Iruña
Tel.: 848 427 121
fondo.publicaciones@navarra.es
<https://publicaciones.navarra.es>

Índice

PRESENTACIÓN

Ante el espejo de la pandemia: una visión sanitaria local para un fenómeno global	11
Santos Induráin Orduna	
Lo hecho y aprendido en una sindemia	13
Pedro Gullón	

EDITORIAL

Decidir en tiempos de pandemia	15
Daniel Innerarity	

Capítulo 1

GOBERNANZA EN TIEMPOS DE CRISIS

1.1	
Liderazgo de la administración, toma de decisiones estratégicas y gestión de los procesos de cambio durante una emergencia global	29
Carlos Artundo, Idoia Gaminde, María Dolores Ripero	
1.2	
La regulación normativa como instrumento de apoyo al control de la pandemia	45
Pilar García, Joseba Asiain	
1.3	
Colaboración y cooperación con las entidades municipales y otros sectores económicos y sociales	71
Sagrario Laborda, Jokin Lecumberri, Juan Carlos Castillo, Juan Jesús Echaide	

Capítulo 2

EL PAPEL DE LA SALUD PÚBLICA DURANTE LA PANDEMIA

2.1	
Estrategia de vigilancia, detección y control de la COVID-19 en Navarra	81
M ^a Ángeles Nuín, Álvaro Martín-Hernández, Garikoitz Montañés, Sagrario Laborda, M ^a José Pérez-Jarauta, Eva Bardi	

2.2		
	Diagnóstico microbiológico de la infección por SARS-CoV-2 durante la pandemia en Navarra	105
	Ana Miqueleiz Zapatero, Ana Navascués Ortega, Irati Arregui García, Marta Adelantado Lacasa, Estibaliz Erviti Machain, Iosu Razquin Olazaran, Cristina Bayo Sanchez, Carmen Ezpeleta Baquedano	
2.3		
	Organización del sistema de rastreo para la identificación y seguimiento de casos y contactos	123
2.3.1		
	Estudio y manejo de casos y contactos en población general	123
	Paula López Moreno, María Pilar Sola Sara, Beatriz Ágreda Lizalde, María Garza Larrea, Carmen Cobos Pérez, Itziar Casado Buesa	
2.3.2		
	Estudio y manejo de casos y contactos en el ámbito escolar, análisis del impacto de las medidas aplicadas al alumnado	145
	Aitziber Echeberría, Paula López, Iosu Delfrade, Pilar Sola, Aurelio Barricarte, Itziar Casado	
2.3.3		
	Estudios de cribado en brotes poblacionales y situaciones especiales	159
	María Pilar Sola Sara, Beatriz Ágreda Lizalde, María José Garza Larrea, Carmen Cobos Pérez, María Adot Esarte, Paula López Moreno	
2.4		
	La pandemia de COVID-19, una oportunidad excepcional para la integración de la salud laboral y la salud pública	177
	Estrella Extramiana Cameno, Virginia García Osés, Petra Garcés Abadía, Jesús Fernández Baraibar, Javier Cañada Zarranz, Asier Acuña Juanbeltz, Aingeru Pérez Murillo, Iñaki Moreno Sueskun	
2.5		
	Resultados en Navarra del estudio nacional de sero-epidemiología ENE-COVID	195
	María Eterra Sanz, Carmen Sayón Orea, Judit Ansorena de Paúl, Nieves Erdozain Egüaras, Juana Vidán Alli, M ^a José Galán Espinilla, Carmen Garde Garde, Jorge Díaz González	
2.6		
	Estrategia de vacunación frente a COVID-19 en Navarra	205
2.6.1		
	Estrategia de vacunación frente a COVID-19 del ISPLN	205
	M ^a Angeles Nuin, Maitane Tellechea, Kenya Nekotxea, Manuel García Cenoz, Izaskun Irigoyen, Izaskun Garde	

2.6.2		
	Plan operativo de la Atención Primaria para la vacunación poblacional frente a COVID-19	219
	Ana Ariztegui Echenique, María Arbona Celaya, Blanca Sanchez Burgaleta, Susana Oronoz Garde, Nuria Rubio Gómez, Rosalía Iglesias Barea, en nombre de todos los profesionales sanitarios y no sanitarios que durante estos años han colaborado en la operativización de la vacunación COVID-19	
2.6.3		
	Impacto de la vacunación frente al COVID-19 en Navarra, 2021-2022	235
	Jesús Castilla, Iván Martínez-Baz, Itziar Casado, Manuel García Cenoz, Sara Marquín, Camino Trobajo-Sanmartín, Marcela Guevara.	
2.7		
	Farmacovigilancia durante la pandemia COVID-19	249
	Gabriela Elizondo Rivas, Covadonga de Agapito Vicente, Ana Viñuales Loriente, Geno Ochando Ortiz.	

Capítulo 3

SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA, CUADROS DE MANDO, ADAPTACIÓN A LA PANDEMIA

	Sistemas de información e inteligencia, cuadros de mando, adaptación a la pandemia	263
	Javier Turumbay Ranz	

Capítulo 4

LA CRISIS SANITARIA, UNA OPORTUNIDAD COMUNICATIVA

	La crisis sanitaria como una oportunidad de impulsar los procesos de comunicación	279
	Jesús Iribarren Corera, Pedro Zabalza López, Jokin Lecumberri Napal, Idoia Olza Andueza, Luis Carmona Juanmartinena	

Capítulo 5

ADAPTACIÓN DEL SISTEMA SANITARIO

5.1		
	Tratamiento de la COVID-19, ¿qué hemos aprendido?	307
	Andrea Rodríguez Esquíroz, Marta Marín Marín, Patricia García González, Lorea Sanz Álvarez, Paula Aldave Cobos, Javier Garjón Parra	
5.2		
	Cambios adaptativos de la Atención Primaria durante la pandemia de COVID-19 en Navarra	325
	Oscar Lecea Juarez, Ana Ariztegui Echenique, Cristina Villanueva Tres, Lucía Goyeneche Haro, Yolanda Martínez Cámara, Joaquín Perfecto San Miguel	

5.3		
	La atención hospitalaria de Navarra en respuesta a la pandemia por SARS-CoV-2	351
5.3.1.	Plan de actuación ante la pandemia por COVID-19 en Urgencias del Hospital Universitario de Navarra	353
	Jesús Manuel Labandeira Pazos, Oihane Vieira Galán, Bernabé Fernández Esain, Beatriz Robador Llorente, Virginia Ruiz de Eguino Ruiz de Eguino, Miguel Castro Neira, Raquel Arlegui Iriarte, Nerea Azcárate Zubizarreta, Estrella Petrina Jáuregui, Carlos Ibero Esparza	
5.3.2.	El papel del Hospital Universitario de Navarra y su liderazgo en el Plan de Contingencia de hospitales de la red pública y privada de Navarra en relación con la enfermedad por COVID-19	389
	Estrella Petrina Jáuregui, Carlos Ibero Esparza, Juan Pedro Tirapu León, Alfredo Martínez Larrea, Iñaki Elejalde Guerra, Jon Ariceta Iraola, en representación de todos los profesionales y voluntarios que posibilitaron la atención hospitalaria realizada en respuesta a la pandemia por SARS-CoV-2	
5.3.3.	Hospitalización a domicilio del Hospital Universitario de Navarra en la respuesta a la pandemia por COVID-19	411
	María Ruiz Castellano, Iván Méndez Lopez, Ana Mariñelarena Huarritz, Marta Pulido Fontes Estrella Petrina Jáuregui, Carlos Ibero Esparza, en representación de todos los profesionales implicados en esta área	
5.4	Adaptación de la actividad de la Red de Salud Mental de Navarra durante la pandemia de COVID-19	425
	Iñaki Arrizabalaga Etxegoena, Virginia Basterra-Gortari, Sergio Ladrón Arana, Sara Chivite, Enrique Amóztegui Hermoso de Mendoza, Adriana Goñi-Sarriés	
5.5	Respuesta a la crisis sanitaria producida por la pandemia de COVID-19 en los centros residenciales sociosanitarios de Navarra	441
	María Arbona Celaya, Alberto Sola Mateos, Eva Juez-Sarmiento Brito, M. ^a Blanca Sánchez Burgaleta, Susana Oronoz Garde, M. ^a Ángeles Moros Borgoñón, en nombre de todos los profesionales que durante estos dos años han formado parte de la Unidad Sociosanitaria	
5.6	Gestión de camas hospitalarias durante la pandemia en Navarra con el apoyo de métodos matemáticos de predicción	467
	Isabel Rodrigo, Daniel García-Vicuña, Laida Esparza, Sergio Santana-Dominguez, Alfredo Jesus Martinez Larrea, Fermin Mallor	
5.7	Gestión de la contratación de bienes corrientes y servicios e inversiones durante la pandemia	483
	Patxi Esparza	

5.8	Gestión de personal en el Servicio Navarro de Salud-Osasunbidea durante la pandemia de COVID-19	505
	Pedro Ardaiz Labairu	
5.9	La prevención de riesgos laborales en el SNS-O: Protección frente a la COVID-19, vacunación y cuidado emocional de profesionales sanitarios	519
	Belén Asenjo, Jorge Pascual, Susana Álvarez, María Obanos, Begoña Bravo, Albaro Sada, Asan Mollov	
5.10	Pandemia y humanización en el sistema sanitario público de Navarra	539
	Geno Ochando Ortiz, Elena Antoñanzas Baztán, Marta Ancín Pagoto, Ana Campillo Arregui, Lucía Goyeneche Haro, Asunción Rey Escalera	

Capítulo 6

LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA PANDEMIA

6.1	Plan Global para el desarrollo de actuaciones sobre población socialmente vulnerable con perspectiva comunitaria	561
	Montse de la Fuente Hurtado, Pilar Abaurrea Leoz, María Lainez Zaragüeta, Maika Blasco Pérez, Santiago Urmeneta Aguilar, Xabier Les Lacosta, Gloria Elgorriaga Aranaz, Maria Jesús Arellano Ayala	
6.2	Intervenciones de alto impacto en población socialmente vulnerable	593
	Montse de la Fuente Hurtado, Santiago Urmeneta Aguilar, Maria Estrella Extramiana Cameno, Laura Laquidain Azpiroz, Marisol Aranguren Balerdi	
6.3	Retornando al trabajo comunitario en la gestión de la pandemia en Navarra	617
	Montse de la Fuente Hurtado, Pilar Abaurrea Leoz, María Lainez Zaragüeta, Maika Blasco Pérez, Santiago Urmeneta Aguilar, Arantxa Legarra Zubiría, Rocío Ibañez Espinal	
6.4	La dimensión de género en la pandemia. Análisis a partir de la situación en Navarra	635
	Begoña Perez-Eransus, Lucía Martínez-Virto	
6.5.	Impresiones sobre el impacto de la COVID-19 en la salud mental de la infancia y adolescencia en Navarra	657
	Carmen García de Eulate Martín-Moro, Clara Madoz Gúrpide	

Capítulo 7

EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LA SALUD

7.1		
	Infección, hospitalización y mortalidad por COVID-19 en Navarra, febrero de 2020 a septiembre de 2022	667
	Itziar Casado, Manuel García Cenoz, Nerea Egüés, Cristina Burgui, Iván Martínez-Baz, Jesús Castilla	
7.2		
	Impacto de la pandemia por COVID-19 en morbilidad en Navarra	683
	7.2.1	
	Impacto de la pandemia por COVID-19 en los programas de cribado poblacional de cáncer en Navarra	683
	María Ederra Sanz, María Rodrigo Olave, Leyre Aguinaga, M ^a José Martínez Ezquerro, Socorro Torrea Lus, Silvia Mendive García	
	7.2.2	
	Hospitalizaciones por infarto agudo de miocardio e ictus durante el periodo de estado de alarma por la pandemia COVID-19	693
	Conchi Moreno-Iribas, Josu Delfrade, Irene Inieta, Estefanía Ibañez, Pablo Legarra, Marisol Alcasena, Marcela Guevara	
7.3		
	Mortalidad en los dos primeros años de la pandemia de COVID-19	705
	Josu Delfrade, Irene Inieta, Marcela Guevara, Eva Ardanaz, Estefanía Ibañez, Conchi Moreno-Iribas	

Capítulo 8

COVID-19, ¿UNA NUEVA ENFERMEDAD INESPERADA?

	COVID-19, ¿una nueva enfermedad inesperada?	721
	David Escors	

Capítulo 9

LECCIONES QUE DEBEMOS APRENDER

	Lecciones que debemos aprender	737
	Carlos Artundo, Esteban de Manuel, Idoia Gaminde, Pedro Gullón, Rafael Manzanera	

Capítulo 10

EXPERIENCIAS

	Experiencias	757
	Miren Belzunegui, Fran Fonseca, Imanol Moso Sanz, Manolo Carpintero, Javier Díez Espino, Ignacio Yürss, Juan María Guergué Irazábal, Carlos Artundo	
	Revisores Monografía n^o 8	777

Decidir en tiempos de pandemia

Daniel Innerarity

Catedrático de Filosofía Política. Investigador *Ikerbasque* en la Universidad del País Vasco.
Titular de la cátedra de Inteligencia Artificial y Democracia en el Instituto Europeo de Florencia

RESUMEN

Las crisis son momentos en los que se cuestionan muchas cosas y se ponen especialmente a prueba nuestros procedimientos de decisión. Estas decisiones pueden ser examinadas en orden temporal; las decisiones que los gobiernos deben tomar para estar bien preparados ante una crisis futura, las decisiones adoptadas durante la crisis y las decisiones que serían el resultado de ella. La primera cuestión es si estábamos preparados para gestionar la crisis sanitaria, es decir, cómo se decidía cuando, por así decirlo, no había nada que decidir. La segunda cuestión tiene que ver con la caracterización que hacemos de la crisis, su diagnóstico. La tercera se refiere al drama que inevitablemente caracteriza a las decisiones que se toman en medio de la crisis, cuando se agudizan las tensiones entre los diferentes valores y lógicas propios de una sociedad diferenciada. Y en cuarto lugar cabe preguntarse por las decisiones que habrá que tomar como consecuencia de ella, buena parte de las cuales tiene que ver con el redimensionamiento de la globalización, es decir, con la revisión de qué nivel de gobernanza es más adecuado para qué tipo de decisiones.

GOBERNAR LAS CRISIS

La crisis de 2008 puso a prueba nuestros sistemas de prevención y gestión de este tipo de situaciones. La comisión del Congreso que investiga el origen de la crisis financiera y el rescate bancario ha dejado de manifiesto que falló casi todo lo que podía fallar. Los agentes políticos no dejan de agitarse ante la menor irritación, pero el sistema político en su conjunto es incapaz de identificar, anticiparse y gobernar crisis como la económico-financiera, la del euro, el Brexit y otras dinámicas de desintegración europea, la crisis migratoria, el agotamiento de nuestro modelo territorial o las tensiones provocadas por la redistribución intergeneracional de un sistema de pensiones difícilmente sostenible en su forma actual.

Gobernar bien es imposible si los políticos no exploran el horizonte y continúan cerrando sus ojos a los problemas latentes o incipientes. Un déficit claro de la política es la cortedad de miras de sus programas; el tratamiento de los síntomas en vez de la lucha contra las causas; su dependencia de los electores actuales a costa de las generaciones futuras; la incapacidad, tanto de los representantes como de los representados, para enfrentarse a problemas latentes; el irresistible encanto de las simplifica-

ciones tanto tecnocráticas como populistas... Como sociedad, no estamos especialmente bien dotados para una gobernanza anticipatoria; la continua procesión de urgencias diarias nos distrae de los desafíos del largo plazo; las crisis son muy pocas veces anticipadas y cuando han pasado tampoco estamos especialmente de acuerdo en cómo interpretarlas o qué debemos aprender de ellas.

La democracia necesita una gestión estratégica de las crisis futuras. Sabemos que habrá crisis en relación con el cambio climático, el capitalismo financiero, las migraciones, el abastecimiento de energía, el envejecimiento de la población, las guerras y conflictos, las pandemias, el sostenimiento de las pensiones... Lo único que nos falta por adivinar es cuándo, cómo se presentarán y con qué instrumentos es más adecuado hacerles frente. Una acción más estratégica nos permitiría identificar las tendencias y anticipar las soluciones, es decir, actuar cuando ya no sea demasiado tarde.

Mejorar la coherencia estratégica en un sistema que está al vaivén de las crisis urgentes del corto plazo requiere, de entrada, una mayor y mejor información acerca de los impactos a largo plazo de las actuales decisiones políticas y sus alternativas, instrumentos adecuados para medir los riesgos a los que estamos confrontados o que generamos nosotros mismos y un enfoque holístico o sistémico. Solo así la política conseguirá pasar del mundo de las reparaciones al de las configuraciones.

En sistemas dinámicos hay que introducir el futuro en nuestras planificaciones si es que no quiere uno verse sorprendido por problemas que irrumpen sin que hayamos realizado ninguna previsión. Y para anticiparse a las dinámicas desatadas no bastan ni el recurso a las mejores prácticas –que son siempre las mejores prácticas del pasado– ni a la experiencia acumulada. La gestión estratégica requiere un ejercicio de imaginación de los futuros conflictos y crisis. Dado que no tenemos ningún motivo para suponer que la siguiente crisis será como las anteriores, la extrapolación de las experiencias pasadas no es suficiente.

Ya se trate de las crisis financieras globales, desastres ecológicos o problemas de sostenibilidad, la política siempre llega demasiado tarde, cuando los trabajos de reparación son más costosos de lo que hubieran sido las medidas profilácticas. Los gobiernos se encuentran frecuentemente poco preparados cuando la dinámica acelerada de los acontecimientos indeseados ha comenzado ya a acelerarse, su capacidad de detectar y responder a los acontecimientos emergentes es reducida y los marcos regulatorios se han vuelto obsoletos o menos efectivos. Los gobiernos se limitan entonces a gestionar las crisis tras su estallido en vez de centrarse en los acontecimientos que las propiciaban. No son desafíos que se resuelvan con la crea-

ción de un *gabinete de crisis*, que se constituye cuando la crisis ya ha tenido lugar y que solo sirven para remediar parte de sus consecuencias, sino mejorando la capacidad de los gobiernos de pensar y actuar estratégicamente en un mundo que está cambiando radicalmente. Se trataría de tener la capacidad de cambiar antes de que la necesidad del cambio se convierta en algo desesperadamente obvio¹.

Actuar antes, durante y después de las crisis es difícil porque muchas de las crisis no se deben a causalidades simples sino a realidades intrincadas. Los cambios tienen lugar actualmente de un modo rápido y complejo; implican muchas interacciones entre diversas dimensiones de la gobernanza, sin respetar las delimitaciones burocráticas y jurisdiccionales. No es posible establecer una moratoria y resolverlos por partes. Lo que parecía una solución estable se transforma en nuevos problemas que hay que volver a resolver. Todo ello desafía la capacidad adaptativa de nuestros sistemas de gobierno, que proceden básicamente del nacimiento de la democracia moderna, el estado nacional y la revolución industrial: verticales, jerárquicos, segmentados y mecánicos.

Tenemos que prepararnos para gobernar un mundo en el que no habrá crisis ocasionales, sino que viviremos en una inestabilidad mayor de la que éramos capaces de gestionar. Necesitamos una política que sea capaz de entender las interacciones y los fenómenos de crisis, que se haga cargo de la novedad y del cambio, una política capaz de reinventarse a sí misma continuamente, que no sea estática, intemporal y reactiva, sino viva y en transformación. En definitiva: una nueva manera de hacer política que sea más receptiva para las formas inéditas que tendrá que adoptar en una sociedad que se hace cada vez más imprevisible, que entienda estos requerimientos como oportunidades para ser más democrática.

Y para ello hay que ampliar los modos de gobierno (clásicamente reducidos a la jerarquía y el mandato) por otros más propios de las sociedades complejas (cooperación, participación, deliberación...) y combinarlo con procedimientos de aprendizaje rápido y capacidad estratégica. No estamos únicamente ante la decisión de cambiar de políticas, ni mucho menos ante la necesidad de una reforma administrativa; se trata de pensar y transformar la política o continuar con un sistema diseñado para un mundo que ya se fue.

Si no hemos podido anticiparnos a las crisis, ¿estamos siendo al menos capaces de aprender de ellas? Todo parece indicar que la crisis no ha sido

¹ Hamel G, Välikangas L. The quest for resilience. *Harv Bus Rev* 2003; 81(9): 52-63, 131. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

suficientemente aprovechada para configurar un sistema financiero global estable, con las instituciones y regulaciones adecuadas. Nos podemos hacer preguntas similares en asuntos igualmente cruciales. En otros ámbitos como la reforma de las administraciones públicas o el tránsito hacia otro modelo productivo ¿estamos poniendo en marcha las reflexiones necesarias y los correspondientes procesos de reforma?

Si no somos capaces de aprovechar crisis como la(s) actual(es) para llevar a cabo las reformas necesarias, el futuro de nuestras formas de gobierno no es nada prometedor. A quienes siempre prefieren esperar a tiempos mejores, hay que decirles que la calma, cuando vuelve, casi nunca ha mejorado los problemas.

EL DIAGNÓSTICO DE UNA CRISIS SANITARIA

Conocer y designar adecuadamente la naturaleza de la crisis es una condición necesaria para que tomemos las mejores decisiones. Pensemos que detrás de muchas decisiones equivocadas había más ignorancia que falta de resolución: designar la crisis como una guerra, calificar al virus de extranjero, confundirse con la función que les corresponde a los expertos en una crisis, por no mencionar nuestras faltas de atención colectiva a la realidad cuando se trata de dimensiones latentes y que solo son visibles a largo plazo. Si buena parte de nuestros errores prácticos se deben a fallos teóricos, no deberíamos considerar a la teoría como una pérdida de tiempo, ni siquiera en estos momentos.

Una de mis preocupaciones desde hace años es que debemos pensar en términos de complejidad sistémica y transformar nuestras instituciones para gobernar los sistemas complejos y sus dinámicas, especialmente cuando nos enfrentamos a riesgos encadenados, es decir, cuando múltiples cosas pueden salir mal juntas. A estas alturas es evidente que la crisis no ha sido abordada con esta perspectiva en todas sus fases. Al comienzo de la crisis muchos actores políticos y analistas la consideraron algo parecido a una gripe estacional, localizada en una región de un país lejano, y nos advertían de que lo único que debíamos temer es a la sobrerreacción del pánico. Se manejaban unas cantidades de contagios y fallecimientos que sugerían algo de limitadas dimensiones, sin caer en la cuenta de que los números apenas permiten calcular el riesgo en los sistemas complejos. Esos números deben ser entendidos en el contexto de un sistema general que incluye la consideración del modo en que una epidemia actúa sobre las infraestructuras sanitarias, así como la reverberación de esos impactos. Si no se piensa en términos sistémicos, si los datos se toman aisladamente,

las tasas de contagio y mortalidad podían considerarse como no alarmantes. Vistas las cosas desde una perspectiva sistémica, incluso unas cifras pequeñas anuncian un posible desastre. Es cierto que la gripe mata anualmente a muchísimas personas, pero la comparación no era esa. El problema era lo que podía significar añadir una pandemia de coronavirus a una gripe estacional en su momento más álgido y hasta qué punto esto podía colapsar el sistema sanitario.

La teoría de los sistemas complejos distingue entre las interacciones lineales y las no lineales o complejas. En las primeras podemos sumar cantidades para adivinar el impacto combinado. Estamos manejando sucesos predecibles que corresponden a nuestras expectativas e infraestructuras, de manera que podemos anticiparnos preventivamente. En cambio, dinámicas no lineales son aquellas en las que una cosa no se añade simplemente a otra, sino que se generan efectos de cascada de manera que pequeños cambios acaban convirtiéndose en transformaciones masivas. El coronavirus es un evento de este segundo tipo. ¿Por qué?

Nuestros sistemas sanitarios tienen una capacidad limitada: no pueden tratar a la vez más que a un número determinado de personas y sus unidades especializadas (como las unidades de cuidados intensivos) actúan como cuellos de botella cuando hay una avalancha de enfermos graves. Una enfermedad viral inesperada que coincide con la gripe estacional no es simplemente el doble de trágica que la gripe, sino que es potencialmente catastrófica. Las características del coronavirus ponen de manifiesto que los pacientes necesitan recursos especialmente costosos. Lo relevante a efectos de entender la gravedad de la pandemia no era la tasa que arrojaba, sino que una sobrecarga de las unidades de cuidados intensivos por el coronavirus provocaría también muertes debidas a otra causa: desde infartos, accidentes de tráfico o ictus, es decir, todo aquello que requiere una respuesta inmediata para garantizar la supervivencia y que no podía ser atendido como se merecía en un momento de colapso.

La expresión *aplanar la curva* es un ejemplo de pensamiento sistémico. El confinamiento y la distancia que decretan las autoridades no se debe al riesgo que cada uno de nosotros podemos correr individualmente, sino que sirve para que no se produzca un contagio masivo que colapse los hospitales. Para identificar este tipo de medidas y para entenderlas es necesario pensar sistémicamente. Los titubeos de los primeros momentos de la crisis manifiestan que nuestro pensamiento dominante es lineal y la manera de diseñar nuestras instituciones (alerta, gestión, atención sanitaria, logística, comunicación...) es todavía deudora de un modo de pensar muy simple que tiene dificultades para hacerse cargo de fenómenos complejos, como

la crisis climática o la inestabilidad de una economía financiarizada, que ya nos han dado alguna señal de alerta.

Los aprendizajes nunca están asegurados y puede haber lecciones que no sean atendidas. Habrá enseñanzas prácticas de diverso tipo, pero también alguna teórica, y entre ellas me atrevo a señalar como una de las más importantes la de pensar en clave de complejidad. La crisis del coronavirus es uno de esos acontecimientos que no se pueden comprender ni gestionar sin un pensamiento complejo, pero hay otros muchos que nos están exigiendo una nueva manera de pensar la realidad.

EL DRAMA DE DECIDIR

Se cuenta que un sacerdote vino a ver a Thoreau moribundo para aportarle los consuelos de la religión y evocarle otro mundo, el del más allá. A lo que Thoreau, sonriendo levemente, le habría respondido: “por favor, un solo mundo a la vez”. Al margen del asunto religioso, una cuestión inquietante se nos plantea en la vida con frecuencia: ¿a cuántos mundos pertenecemos? ¿Cuántas cosas tenemos que tener en cuenta a la vez? ¿Cómo compatibilizamos las diversas perspectivas posibles sobre la realidad? La figura del payaso de circo teniendo que mantener en movimiento varios platos al mismo tiempo es una buena ilustración del lío de la vida y del dramatismo de algunas decisiones que equivalen a no poder prestar la misma atención a todos esos platos.

Momentos como las crisis nos ponen delante esta diversidad de perspectivas de una manera trágica. Quienes han tenido que tomar las decisiones más importantes para hacer frente a la crisis del coronavirus no podían permitirse el lujo de ocuparse de un solo mundo, sino que tenían que atender a varios al mismo tiempo y con valores e intereses divergentes: el imperativo de la salud pública, en primer lugar, pero también el funcionamiento de la economía, las necesidades de la escolarización, la importancia de la cultura precisamente en estos momentos... Me imagino en su piel decidiendo a favor de algún objetivo que consideraban prioritario y sabiendo que con ello dañaban gravemente a otro. El triaje de los médicos está precedido por el no menos trágico de los políticos. ¿Damos prioridad a la salud sobre la economía? ¿Es más importante el derecho de manifestación que el todavía incierto riesgo de contagio? ¿Es el confinamiento una buena decisión cuando sabemos que con ello se daña seriamente la escolarización?

Los sociólogos han llamado diferenciación funcional al proceso por el cual, a medida que avanza la civilización, donde antaño había un *hecho social total*, como lo denominó Marcel Mauss, hay ahora esferas distintas o

subsistemas sociales, cada uno de ellos con su propia lógica: la economía, la cultura, la sanidad, el derecho, la educación... La sociedad es un conjunto mal avenido de perspectivas; desde el punto de vista económico, el mundo es un problema de escasez, desde el punto de vista político, algo que debe ser configurado colectivamente... Lo que es plausible para un comprador, es distinto si lo observa un elector o un artista... Estas esferas no se integran armónicamente y plantean muchos problemas de compatibilidad e incluso conflictos abiertos. El caso más chocante es lo que está pasando con el medio ambiente, que ha mejorado con el parón de la economía. Otro caso curioso: la reducción de tráfico aéreo está disminuyendo la cantidad de datos atmosféricos necesarios para realizar predicciones, que también son importantes para conocer la extensión de la pandemia. Lo que va bien para unos puede ser devastador desde otra consideración. Esa pluralidad de perspectivas se verifica también en el interior de cada esfera: no todos los epidemiólogos ven las cosas de la misma manera y dentro de los que se ocupan principalmente de la salud no la observan de la misma manera. Seguro que psicólogos y pediatras tendrían algunas objeciones al actual protagonismo de la perspectiva epidemiológica a la hora de abordar la crisis.

La política es precisamente el intento de articular esa diversidad de perspectivas. Bourdieu definió al Estado como “un punto de vista de los puntos de vista” y declaraba que esa observación privilegiada ya no era posible por la dificultad de determinar el bien común a nivel de la sociedad entera. Seguramente el sistema político no goza ya de tantos recursos; su conocimiento y su autoridad son muy limitados, por lo que tendrá que procurárselos de una manera a la que no está acostumbrado, con una lógica de generación de confianza más que de poder soberano. Las sociedades tienen que actuar como si estuvieran unidas sabiendo que no lo están; no hay manera de imponer un único criterio dominante acerca de lo que debe hacerse. Las crisis abren un paréntesis, silencian momentáneamente esa diversidad, propician una autoridad unificada y una obediencia insólita, pero no son más que interrupciones temporales de la discordia habitual entre las distintas perspectivas sobre la realidad.

Que haya varias perspectivas sobre un mismo asunto no nos exime de la obligación de acertar con la que es más importante en cada caso; sirve para que caigamos en la cuenta del dramatismo de las decisiones en un entorno de complejidad, como lo es especialmente una crisis. La exigencia de responsabilidades ha de tener siempre en cuenta estas tensiones y quienes deciden han de mejorar los procedimientos de la decisión. La complejidad no es una disculpa sino una exigencia. A diferencia de Thoreau, que pasó buena parte de su vida en una cabaña de un bosque, tenemos la suerte y la desgracia de vivir en varios mundos a la vez.

¿DÓNDE SE DECIDE QUÉ? OTRA GLOBALIZACIÓN

Uno de los interrogantes inéditos que nos plantea este experimento social involuntario de la pandemia es si entramos en un periodo de desglobalización o si la globalización continuará como hasta ahora. Hay en esa pregunta un poco de irrealidad, como si la globalización fuera un proceso que pudiera detenerse y la hubiéramos puesto en marcha con una decisión expresa en algún momento determinado. Los seres humanos no decidimos en asamblea entrar en la Edad de Hierro ni abandonar el Renacimiento. ¿Por qué se suscita ahora esta pregunta que parece otorgarnos una soberanía que no tenemos? Probablemente porque nos dejamos llevar por la seducción de tener un gran control sobre la realidad debido a que acabamos de hacer algo que se asemeja mucho a decidir parar el mundo: el confinamiento y la detención de buena parte de la economía. No ha sido algo similar a las recesiones o crisis económicas que hemos *padecido*, de las que ya tenemos una gran experiencia, sino una detención de nuestra habitual movilidad y una hibernación de la economía que resultan de *decisiones* que adoptamos, forzados a ello por una amenaza sanitaria, pero voluntariamente. La radicalidad de las medidas adoptadas para combatir la pandemia puede engañarnos con el espejismo de que somos capaces de controlarlo todo, incluido algo muy parecido a parar el mundo.

La otra cara de pensar que hay actores soberanos es la de que deben existir culpables cuya torpeza o maldad lo explique todo. Nos encanta buscar culpables para las crisis y deberíamos moderar ese impulso si es que queremos hacer buenos diagnósticos (que incluirán, sin duda, identificar elementos de irresponsabilidad). La globalización se nos presenta ahora como el comodín de todas las explicaciones. Que el coronavirus se haya expandido globalmente nos lleva a pensar que tiene algo que ver con la globalización, pero desglobalizarse no es sencillo ni está claro qué puede significar. De entrada, el virus no parece haberse extendido principalmente por el comercio sino por el turismo. ¿Deberíamos prohibir las peregrinaciones a La Meca o el turismo en Florencia? Esa idea de que el virus nos pasa ahora la cuenta de una globalización desordenada es una media verdad. Hubo pestes ya en el siglo XIV y la interdependencia creciente tiene aspectos muy positivos también a la hora de combatir estas pandemias (como la cooperación científica, la agilidad de la información o la comunicación de experiencias exitosas). Si el virus llegó de China y tuvo efectos tan devastadores no fue por la excesiva globalización sino porque globalizaron el virus, pero nacionalizaron la información. Hay que diagnosticar bien de qué tipo de constelación política procede el coronavirus y a qué interacciones obedece. Sostener que es un virus de la globalización sería una simplifica-

ción que no se corresponde con el hecho de que vivimos en un mundo más complejo, en el que hay dimensiones de nuestra existencia que se han globalizado mucho, otras que lo han hecho menos e incluso algunas que han experimentado una retracción. La cuestión es que debemos acompañar los riesgos que extendemos con la puesta en común de las informaciones, tecnologías e instituciones que necesitamos para hacerles frente. El objetivo es una globalización equilibrada, algo que está a nuestro alcance y no una desglobalización que está totalmente fuera de la realidad.

Como consecuencia de la sacudida de la pandemia han vuelto a la agenda política las grandes cuestiones, yo diría que incluso con un punto de grandilocuencia, como si el futuro del mundo estuviera en nuestras manos de una manera que no corresponde a nuestras limitaciones. Se plantea un debate entre unos interlocutores que podríamos denominar los contraccionistas y los expansionistas, entre quienes defienden que esta crisis aconseja desglobalizar y quienes sostienen que hay que impulsar la globalización dotándola de las estructuras políticas adecuadas.

La gestión de la crisis ha seguido en un primer momento una lógica contraccionista: cierre de fronteras, reserva de los recursos propios para los ciudadanos nacionales, confinamiento, mayor demanda de proteccionismo hacia los gobiernos, interrupción de las cadenas globales de suministro y movilidad. Al mismo tiempo, pasada la reacción instintiva de repliegue, se producían fenómenos que implicaban una apertura mayor: configuración de una opinión pública mundial más unificada que discute de las mismas cosas, avance de la digitalización, el teletrabajo y la educación *on line*, exigencias de intervención a la Unión Europea, una carrera desesperada por encontrar una vacuna a través de la cooperación científica internacional, una comparación de las estrategias de los diversos países que nos situaba en un marco de buenas prácticas o *benchmarking* global.

El hecho de que ambas posiciones parezcan tener razón según los ejemplos que se aduzcan y la perspectiva desde la que se observe nos está diciendo mucho acerca de la naturaleza de la globalización; es algo inevitable, un destino, pero ambivalente e incluso contradictoria, con movimientos que se contradicen, aunque la resultante sea un incremento de la interconexión. Hablar de globalización es también mencionar su contrario, como la sombra que nos acompaña. En ocasiones, para que los globalistas vuelvan a tener razón hay que retroceder en lo que podría ser interpretado como dar la razón a los partidarios de cerrarle el paso. Basta una rápida mirada a la historia de la globalización para comprobar que ha oscilado siempre entre la expansión y la contracción.

Hay un caso en el debate actual que se aduce como ejemplo del éxito de la desglobalización. El parón económico ha tenido efectos inmediatos

beneficiosos en la calidad del aire, los ríos y los mares, por razones obvias derivadas del cierre de industrias y la disminución de la movilidad. Es cierto que el confinamiento, la hibernación de muchas actividades económicas y la disminución del comercio internacional por causa de la pandemia han supuesto una disminución de la contaminación y la emisión de gases de efecto invernadero, pero sería un error pensar que esta contracción reduce los riesgos del cambio climático más allá del horizonte inmediato. Las emisiones volverán a aumentar cuando se recupere la actividad y si la pandemia provoca una grave crisis económica mucho dinero y mucha voluntad política serán distraídos de la lucha contra la crisis climática. La situación podría agravarse incluso porque la atención a las amenazas inmediatas de la pandemia nos distraería de las amenazas climáticas que son más latentes y de largo plazo. Pensemos, además, en efectos como la dificultad de las empresas para invertir en la transición hacia proyectos sostenibles; que la bajada de los precios del petróleo encarecerá los vehículos eléctricos (algo de ello indica la bajada de las acciones de Tesla); podría interrumpirse la cadena de suministro de la energía renovable, muy dependiente de la producción en China de ciertos elementos; el miedo generalizado hacia los riesgos sanitarios y financieros concentrará toda la atención y los del cambio climático quedarán en un segundo plano. En cualquier caso, el hecho de que el clima mejore durante la pandemia porque mucha gente muere y disminuye el trabajo no parece que sea el mejor procedimiento para resolver los problemas de la crisis climática. Deberíamos encontrar soluciones que permitan compatibilizar todos los bienes que están en juego (la vida, la economía, el planeta), más allá de la promesa sacrificial de que deteniendo el mundo se arreglan necesariamente los problemas asociados a su movimiento.

Mi conclusión a este debate es que la globalización no se va a detener porque así lo decidamos o lo decreten los gobiernos. Sin embargo, están en nuestras manos un conjunto de decisiones que de hecho equivalen a impulsar o ralentizar la globalización. Será algo parecido al experimento de arreglar un barco en plena navegación. No disponemos de un gran paréntesis o una interrupción intencional de la historia y nos vemos obligados a reflexionar mientras estamos en movimiento. Una cuarentena es una eliminación de los contactos por un periodo determinado pero el concepto de *desglobalización* apunta a que debemos suprimir las relaciones que hemos establecido o al menos del modo como se han ido configurando desde que hablamos de este fenómeno. Tendríamos que distinguir entre aquellas que deberíamos limitar, las que han de ser modificadas y aquellas a las que no parece razonable renunciar.

Esta reflexión colectiva no nos hará deliberar en torno a una palanca de emergencia para detener el mundo, sino que nos incita a pensar en su

redimensionamiento. El gran debate consiste en redimensionar los ámbitos de decisión en función de la naturaleza de los riesgos que nos amenazan. Hemos de redefinir las escalas y los niveles adecuados de gestión y producción: local, nacional, internacional, supranacional, transnacional, global. Esta crisis sanitaria ha puesto de manifiesto principalmente la fragilidad de la apertura global, tanto en lo que se refiere a esa movilidad que ha favorecido la extensión de la pandemia como a ciertas dificultades a la hora de hacerle frente cuando había que abastecerse de mascarillas o respiradores y comprobamos nuestra enorme dependencia en el suministro de bienes y servicios básicos (artefactos cuya producción habíamos deslocalizado y no parecían tener un especial valor añadido ni más relevancia para la seguridad que el sofisticado material militar). Nuestra primera reacción es revalorizar los mercados regionales, interrumpir las cadenas globales de suministro, volver a las protecciones clásicas y la escala local; pero también hemos vuelto a valorar el cosmopolitismo de la comunidad científica, el fortalecimiento de una opinión pública global y las ventajas de la digitalización precisamente para que no todo se detenga. A la globalización nerviosa le tiene que seguir la *glocalización* sostenible.

El coronavirus no va a acabar con la globalización (si es que esta idea tiene algún sentido). La cuestión es qué forma de organización es la más apropiada para reequilibrar un mundo que ya presentaba muchas descompensaciones que esta crisis no ha hecho más que evidenciar. Si fuera posible, la regresión a los mundos cerrados no contribuiría a dotar al mundo global de una mejor gobernanza sino que lo dejaría sin contrapesos de instancias y actores que equilibren su dinámica descontrolada. Tendremos que distinguir la interdependencia ventajosa o inevitable de las dependencias que suponen amenazas serias para la seguridad. En vez de oscilar entre disciplina y desorden, regresión y aceleración, lo que esta globalización necesita es más regulación. Antes y después de la pandemia sigue siendo cierto que los bienes públicos exigen instituciones globales, cooperación, soluciones globales.