

¿Algunas lecciones de la gran prueba de estrés institucional? Es el momento de repensar la ética pública¹

Carles Ramió²



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 pensar 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 trincheras 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, 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.

¹ EL presente texto se publica con autorización del autor, tomado de Blog esPúblico <https://www.administracionpublica.com/> en publicaciones del 11 de mayo de 2020

² Carles Ramió Matas es uno de los expertos actualmente más reconocidos en gestión pública en lengua española. Es catedrático de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y autor, entre muchos otros libros de Inteligencia artificial y Administración pública: robots y humanos compartiendo el servicio público, Madrid: Los Libros de la Catarata, 2019. Es profesor de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas EDGOP que se dicta en el marco del convenio Universidad Nacional del Litoral de Argentina y TOP.

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. Ciertamente 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 ciudadanía 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 explicita 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

Es el momento de 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. 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 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». 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”. 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”*. 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 leviantes 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 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.