

Estrategia, método y disciplina

19 de agosto de 2020

Carlos E. Gálvez Pinillos
Expresidente de la SNMPE
Para Lampadía

Ya nadie duda que, aún con los números preliminares del MINSA, el Perú ha alcanzado el lamentable primer puesto a nivel mundial de fallecidos por millón de habitantes por Covid-19, entre los 10 países con más fallecidos. En paralelo, también hemos pasado de ser el caso emblemático de solidez económica a nivel mundial, a convertirnos en el país más impactado en su economía, como producto de esta epidemia, con una caída estimada del PBI para este año de entre 12% y 14%, habiendo tenido meses de hasta -40% y una impresionante pérdida de empleos formales.

Tenemos pues entre manos un problema serio y complejo y me temo que no estamos debidamente entrenados para manejar estos problemas complejos, ni estamos usando las herramientas necesarias para su manejo. A riesgo de ser criticado por los políticos por darle un enfoque empresarial, quisiera que juntos rompamos ese mito y veamos, que para esta, como para cualquier otro "tipo de guerra", se necesita: estrategia, método y disciplina.

Allá por el año 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron a diseñar lo que en 1992 lanzaron al mundo académico, empresarial y de entidades no lucrativas, con el nombre de "Balanced Scorecard" (BSC), que fue la herramienta preliminar para trabajar y hacer seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos de cualquier organización, debidamente alineados al cumplimiento de una estrategia equilibrada o balanceada. En el tiempo, esta herramienta ha sido mejorada y ahora bajo el nombre de "BSC Focusplus", se trabaja; el diseño de una adecuada Arquitectura Estratégica, el desarrollo del Plan Estratégico y el enfoque que se debe tener para el Gerenciamiento Estratégico usando la Hoja de Ruta correspondientes, para monitorear su ejecución y alcanzar los objetivos trazados, sin privilegiar, ni postergar algunas líneas de acción.



Menciono esto, porque de inmediato apareció la discusión de si de debía privilegiar lo sanitario o lo económico, una discusión bizantina, pues se trata de tener un manejo equilibrado de ambos dominios, ya que no se puede mejorar la salud sin manejar bien lo económico y viceversa.

En primer lugar, es esencial partir de data correcta y por eso se reclama tanto, transparentar los números de contagiados y la cantidad de fallecidos, sin aferrarse a concepciones restrictivas. Fallecidos por COVID-19, no son sólo los que tienen un certificado COVID-19 positivo, sino como explicaba una médica, ex-ministra de Salud, "si camina como pato, tiene plumas como pato, nada como pato y hace cua cua, es pato, aunque no tenga certificado de pato". Sólo la data sincera, clara y transparente, permitirá un análisis serio y diseño de una estrategia que pueda dar resultados, que a la postre es lo que nos interesa.

Una información clara y descarnada del nivel de contagios, factor R y tasa de letalidad, sería un elemento altamente disuasivo para influir en la población, pues parte de este esfuerzo es contar con una sólida Estrategia de Comunicación. La única consecuencia del ocultamiento o edulcoramiento de la realidad, es generar una sensación de confianza absolutamente falsa, que conduce a bajar la guardia, cuando debiéramos estar en alerta absoluta.

Otro elemento fundamental, es generar condiciones que permitan la higiene necesaria, dando facilidades con instalaciones temporales de agua potable para quienes no lo tienen. Igualmente, replantearnos el transporte público de pasajeros, ampliando la oferta de ómnibus del Metropolitano y líneas alimentadoras, con tarifas subsidiadas, eliminándose la congestión en las estaciones o paraderos y sacando del mercado, por precios, a las "combis" y colectivos, puntos de alta transmisión y diseminación de la enfermedad.

Pensando en el manejo de la salud, la importancia de la data sanitaria mencionada radica en que, sólo contando con ella se puede calcular el real factor R (nivel de contagio) y tasa de Letalidad (porcentaje de fallecidos respecto a los infectados), elementos fundamentales para diseñar la estrategia sanitaria. Estos dos factores nos permiten a su vez, definir cómo actuar en una determinada demarcación territorial si el nivel de contagio es bajo, regular o alto y qué plan y objetivos definir. Del mismo modo, dependiendo del nivel, se determinaría el tipo de herramientas médico-sanitarias a usar; preventivas, procedimiento médico temprano (con medicación), aislamiento con monitoreo médico presencial, telemédico o facilidades UCI.

El manejo de este Plan Estratégico debe ser a tres niveles; una ruta estratégica Nacional conducida por un equipo del gobierno central, quien diseña la estrategia, su arquitectura y el tablero de control, siendo además el responsable de tomar las medidas correctivas ante las desviaciones de este "BSC Focusplus". Este equipo del gobierno central, de la mano de los responsables de cada región, diseña la ruta estratégica Regional. Igualmente es el equipo regional quien monitorea y reporta el cumplimiento del plan y sus resultados, acorde a la Hoja de Ruta, coordina las acciones tácticas y

operativas con el personal sanitario en campo e informa todo lo actuado al gobierno central. Este trabajo de monitoreo de sanos, contagiados y la evolución de la enfermedad de estos hasta su recuperación absoluta (alta médica), debe realizarse con apoyo de geomática usando la telefonía celular de la ciudadanía, capaces de enlazarse a las centrales regionales.

Respecto de la Arquitectura estratégica, se debe clasificar a cada provincia en función del Factor R y de la tasa de letalidad, clasificando si están dentro de los límites inferior o superior de cada categoría (rojo, ámbar o verde) y esta apreciación de las provincias, permitirá definir la situación de la Región y la estrategia a aplicar, tanto en lo sanitario, como en cuanto a la actividad económica.

Ciertamente, el levantamiento inicial de contagios debe de hacerse con pruebas moleculares, haciendo también el seguimiento de la cadena de contactos, con pruebas moleculares a toda la cadena, poniendo en cuarentena a los contagiados (cerco sanitario). En las localidades donde no se haya desbordado el contagio, sería conveniente “ir a buscar el Covid-19” de casa en casa, tratando de identificar por examen clínico, seguido de prueba molecular confirmatoria y atendiendo estos casos con la medicación temprana conocida (Ivermectina, Azitromicina, Hidroxicloroquina, Paracetamol y Dexametasona), dando seguimiento telefónico de temperatura, presión y nivel de saturación de oxígeno, para apoyar con oxígeno ante una baja de dicho nivel de saturación. Con estos procedimientos del primer nivel médico, que perfectamente lo pueden monitorear; técnicos sanitarios, enfermeros, estudiantes de medicina o miembros capacitados de las fuerzas del orden, se evitaría, en un altísimo porcentaje, llegar a UCI e incluso, en muchísimos casos, el requerimiento de oxígeno.

La reactivación económica es la otra línea de este plan, que requiere también de un análisis cuidadoso. Si bien fue interesante la primera acción encaminada a dar sostenimiento financiero a las personas y empresas, que abruptamente perdieron sus ingresos por ventas o remuneraciones, esta llegó tarde y disminuida (se ha desembolsado un bono calibrado para una quincena, cuando ya llevamos cinco meses de cuarentena). En el caso de las empresas, impedirles romper la cadena de pagos fue una importante solución financiera de corto plazo, pero la “reactivación económica”, léase de activar producción y ventas, debió encararse y aún no se hace.

Para empezar, el MEF debería mostrarnos el impacto a la fecha del COVID-19 sobre; las cuentas nacionales, la caja fiscal, la balanza de pagos y el empleo formal e informal. Con esos datos a la mano, debiera compartir los escenarios de recuperación de esos indicadores y nuestras mejores opciones para realizarlo. No pueden decir, sin demostrarlo cuantitativamente, que con los empleos temporales del programa “Arranca Perú”, algunos proyectos de inversión pública y el financiamiento a las MYPES vamos a recomponer las exportaciones, recuperar la recaudación tributaria y los más de 4 millones de puestos de trabajo formal perdidos a nivel nacional.

Debió diseñarse esta reactivación, considerando lo que debemos calificar como actividades esenciales, sea por que nos proveen el sustento alimentario o porque siendo actividades de exportación, no están sufriendo el impacto negativo de demanda que soporta el mercado de consumo interno.

De la mano de estas actividades esenciales, debieran haberse activado los proveedores de bienes y servicios que, de acuerdo a la tabla insumo/producto de cada una de estas actividades, se requiere para una fluida producción, transporte y comercialización de estas actividades esenciales. El criterio de fases que se aplicó, no contemplaba el carácter sistémico de la actividad económica y por eso fue tan trabado.

El otro factor fundamental a tener en cuenta, es la capacidad de creación de renta, de empleo formal y de aporte tributario, de divisas y generación de estímulo de demanda a otras actividades, pues sin un estímulo a la demanda de consumo interno, las MYPES no tendrán opción de sostenerse.

Considero que si no se diseña una Estrategia, se aplica un Método adecuado y se monitorea con Disciplina, seguiremos siendo el país más golpeado del mundo, en lo sanitario y en lo económico. [Lampadia](#)