

# La crisis del coronavirus, primeras lecciones aprendidas

written by F. Javier Blasco Robledo | 11/04/2020

Todo aquel que he dedicado muchos años, como en mi caso, a la enseñanza, la puesta en práctica y la posterior evaluación de los métodos, procedimientos y circunstancias que concurren en el esbozo, el planeamiento de ejercicios de cuadros y operaciones reales, en los procesos de toma de decisiones y en el desarrollo de las mismas; sobre todo, en situaciones de crisis o emergencia, sabe que la elaboración, recogida, publicación y aplicación de la conocidas como Lecciones Aprendidas es fundamental para la identificación en caliente y antes de que se olviden de los aciertos, errores y de las razones que nos llevan a adoptar diferentes tendencias o líneas de acción en el desarrollo de las mismas.

Se suelen recoger por personas específicamente dedicadas a ello y que están bien instruidas en las técnicas y procedimientos del planeamiento, decisión y conducción de situaciones de crisis (reales o imaginarias) y constituyen por sí mismas, la herramienta principal para evitar que aquellas desviaciones o errores se puedan repetir durante las siguientes fases de la misma operación y fundamentalmente, más tarde, a la hora de afrontar situaciones similares o parecidas que, aunque no sean idénticas, si pongan en juego parte o la totalidad de los actores y situaciones que han intervenido en el actual escenario o como guía a seguir gracias a los aciertos que proporcionaron rápidas y eficaces respuestas o soluciones al problema o fueron importantes y efectivas para orientar el camino para poder llegar a ellas.

Es conveniente, que dichas lecciones aprendidas se recojan desde los primeros albores del planeamiento del problema y se publiquen durante las diferentes fases tanto para el mismo planeamiento como para el desarrollo de las operaciones en

curso. Gracias ello, se podrán evitar las reiteraciones en errores antes de la finalización de estas; aunque al final de toda operación real o ficticia y antes de cerrarlas definitivamente, es muy conveniente, recopilarlas en un único documento, que debe separarse por fases de la operación.

Suele consistir en una sucesión de eventos y acciones separadas en bloques por su grado de influencia tanto en sentido negativo (errores) como el positivo (aciertos), definidos de forma escueta y clara; para que con su simple lectura se conozca de forma contundente que ha sucedido, como se ha actuado para prepararse a la acción o afrontado cada evento o desviación durante el planeamiento y la ejecución de las operaciones.

Aunque es bien fácil comprender por todos la utilidad del documento resultante, sus enseñanzas tristemente, no son seguidas por muchos y lo que es peor; algunos a pesar de conocer su existencia, no pierden un segundo en echarle un vistazo para buscar en él situaciones o problemas similares y tratar de evitar los mismos errores y al contrario, si aprovecharse de los aciertos.

Siguiendo lo expuesto, paso a continuación a la exposición de las Lecciones Aprendidas sobre lo planeado, conducido y ejecutado en las fases iniciales de prevención, desarrollo y evolución; seguidas por el gobierno y los medios de atención sanitaria, a fin de afrontar la grave situación de crisis provocada por la expansión del coronavirus (Covid-19) en España en particular, durante sus primeras fases, aunque de momento, no se haya llegado a doblegar con firmeza la triste y fatídica curva ascendente de infectados y fallecidos.

## **NEGATIVAS**

– No tomar en consideración u ocultar a conveniencia política las sucesivas advertencias de Organismos

Internacionales, por razones políticas o de otro tipo; por lo que se permitieron varios tipos celebraciones masivas en diferentes escenarios (abiertos y cerrados) el mismo 8M cuando el tema estaba bien claro y máxime, después de que otras celebraciones y congresos ya habían sido prohibidas o canceladas con antelación (Mobile World Congress y otros de menor entidad)

– Considerar muy alejadas de nosotros las crisis en China, Irán, Corea del Sur e Italia y pensar que no llegaría a alcanzarnos a pesar de la globalización del mundo en lo referente al constante trasiego o movimientos de personas y materiales

– No aprender de los aciertos y errores de los demás y fijarse o tomar como modelo los más torpes en afrontar el problema, por cuestiones de evitar la alarma, elevado costo o falta de capacidad de análisis y/o gestión

– No adoptar medidas precautorias para seleccionar la llegada de personal de los focos de infección, permitiendo incluso que los españoles viajaran a ellos en plena evolución (Milán y Nápoles)

– Sobrestimar las capacidades del sistema sanitario nacional lo que llevó a pensar que no necesitaba ningún tipo de refuerzo a pesar de que reiteradamente lo avisaban organismos como la OMS y la UE, ayuda o medios suplementarios, por lo que se perdió un tiempo precioso para analizar correctamente la situación y hacer el necesario acopio de materiales y equipos

– Presionar a los especialistas para hacer ver o presentar ante la opinión pública una situación de calma, un proporcional control y su poco impacto para la salud y la economía general del país, cuando ya se sabía y se tenían informes técnicos, claros y contundentes de que no era así y que en breve, aquella aparente situación de calma iba a cambiar a mucho peor según los ejemplos de China, Corea del

## Sur, Irán e Italia

- No iniciar la acumulación de material imprescindible ante las primeras señales de alarma ya en España para afrontar el tratamiento de los contagios (medidas de protección personal, equipos de protección individual -EPIs-, gafas protectoras, respiradores, mascarillas, camas, material sanitario en general e identificar y adaptar lugares que pudieran paliar las necesidades ante el agotamiento de las capacidades de los medios sanitarios)
- No contar con los medios económicos y las capacidades de gestión necesarias para la coordinación y la previa contratación masiva de material en el extranjero, así como tener un amplio desconocimiento de los métodos y procedimientos para ello, ni haber iniciado con tiempo suficiente la mínima distribución de los repuestos sobradamente identificados como cruciales a los grupos de riesgo
- Haber anunciado con anticipación los pasos o medidas a dar o implantar lo que dio tiempo a que la gente reaccionara a su desbocado interés perjudicando el objetivo de las medidas y realizar la ejecución del estado de alarma por fases. Todo ello, provocó movimientos indeseados (compras masivas de alimentos y materiales, éxodo hacia segundas residencias, malos ejemplos y pánicos innecesarios)
- La dilación en la toma de medidas drásticas, y haberlas adoptado sin un exhaustivo análisis o mal, obligó a aplicar correcciones consecutivas a las mismas, lo que distrajo el cumplimiento de las medidas y contribuyó a la confusión o desinformación generalizada de y entre la población
- Falta de confianza en las CCAA, ciertos tipos de apoyos ventajosos a aquellas gobernadas por miembros del partido en el gobierno y un trato de menor calidad con el resto
- Excesivas ataduras políticas previas del gobierno con los

separatistas e independentistas vascos y catalanes y los socios del propio gobierno, lo que les ha impedido la necesaria libertad de acción que se necesita para implantar en todo el Estado las medidas con la suficiente e igual intensidad

– Exagerado protagonismo del gobierno y muy mal ejemplo en el cumplimiento de las medidas de cuarentena (el español es el gobierno con más miembros afectados por su mal ejemplo y falta de medidas cautelares entre y por ellos)

– No comunicar con la población con la verdad y tratar de engañarla en las intervenciones de todos los miembros de gabinete, transformando casi todas ellas en actos de propaganda; tremendamente exhaustivos, reiterativos, execrablemente exculpatorios y rellanos con vomitivos; lo que ha llevado a una gran pérdida de confianza en el gobierno

– Creación de alarmas innecesarias sobre una parte importante de la población con desafortunadas, exageradas, falces, lejos de la realidad y casi delictivas declaraciones de miembros relevantes del gobierno -la ministra de defensa y la máxima autoridad militar, el JEMAD- por la falsa generalización de la situación de los fallecidos en las residencias de ancianos, con la consiguiente estigmatización de un gran sector del ramo que trabaja de acuerdo a la normativa para estos centros, en solitario, con mucho interés, gran ejemplo y denuedo en cuidar y proteger a cientos de miles de ancianos en toda España en residencias de cuyas capacidades sanitarias nadie se había preocupado de analizar su grado de conveniencia y suficiencia previamente

– Grandes retrasos en la ejecución de las acciones adoptadas, en las sucesivas tomas de decisiones para hechos importantes como los levantamientos de grandes hospitales, sin personal suficiente para cubrirlos y en la llegada de repuestos y material con muchas dificultades para cubrir mínimamente las necesidades del personal sanitario, en un país en el que para

cada oposición del ramo, se presentan miles de aspirantes, pero no se ha realizado ninguna movilización de urgencia

– Engaños, vacilaciones, anuncios vacíos de contenido real; así como sucesivos y continuos parches y el mantenimiento de determinadas desilusiones en un amplio sector de españoles (los autónomos) en lo referente a las medidas a adoptar de índole laboral y económico

– Carreras desenfrenadas de las CCAA en busca de material lo que produjo una mayor saturación de la demanda, la consiguiente subida de los precios y la aparición de productos falsos o sin homologar

– La compra de tests no homologados con el consiguiente caos, desengaño, mentiras, falsas o pueriles justificaciones y ninguna asunción de responsabilidades por parte del gobierno

– Retraso en la compra masiva de material por el Estado, lo que debido a la saturación de la demanda ha originado que los plazos de entrega finales serán progresivos y muy dilatados lo que, además, ha llevado a un gasto muy superior del que se pretendía evitar o ahorrar

– No parece muy entendible que literalmente todo el mundo, excepto al parecer EEUU, se encuentre en los momentos más graves del desarrollo de la infección bajo la exclusiva dependencia de China para obtener todos los suministros lo que supone un grave peligro para el colapso, trapicheo y encarecimiento del mercado; situación, que cada vez hace más difícil entender que sea fruto de la casualidad el que todos dependamos de la industria y el comercio del país donde, precisamente, surgió el problema

– El bochornoso y absoluto desmantelamiento de la industria textil y mecánica nacional ha llevado a pintorescas iniciativas particulares de muy poco recorrido para solventar las carencias en elementos esenciales de protección y atención sanitaria, que aparte de lo emotivo, no solucionan el

problema. Es imposible que dicha situación se mantenga por periodos largos de tiempo

– Las noticias a medias sobre el estado de salud de miembros importantes del gobierno han creado un caldo de cultivo para la especulación política y sobre la seriedad del mismo en sus comunicados; así como el no guardar entre ellos las obligadas medidas precautorias para el resto de los mortales, hacen que el número de contagios entre los miembros del gabinete y sus principales asesores vaya en aumento. Es un mal ejemplo y un posible problema de eficiencia, si el número de contagiados sigue en aumento

– El cierre de las visitas hospitalarias en todas las especialidades salvo los casos urgentes ha creado el caos, desatención, nervios y embotellamientos a futuro de muy difícil solución, lo que supondrá importantes secuelas sanitarias (físicas, psíquicas o psiquiátricas) muy abultadas en un amplio sector de la población diferente a la infección del coronavirus, aunque realmente surgirán como consecuencia de la misma

– Programación muy aburrida de Radio y TV; sin cubrir nuevos objetivos y con grandes cambios de su programación, repetición de viejos concursos, programas informativos demasiado pesados y películas viejas o muy poco atractivas aumentan la sensación de hastío en las personas recluidas forzosamente en su hogares, que han tenido que recurrir a programas o paginas no muy legales por internet o a tener que contratar con las empresas particulares del ramo

– La falta de concienciación nacional para evitar los nocivos espectáculos de acumulación de alimentos y materiales de limpieza que han mantenido colapsados los establecimientos y cadenas de alimentación los días iniciales o tras cualquier medida restrictiva estrella del gobierno, contribuyendo al pánico y el cierto modo a un desabastecimiento muy selectivo

- Malo o nulo empleo de los medios y servicios de inteligencia como el gabinete permanente de crisis de Moncloa, el CNI y el Centro de Inteligencia de las fuerzas armadas (CIFAS)
- Un gobierno débil apoyado en partidos que no piensan en el bien común de España y de los españoles hace que la toma de decisiones de calado se prolonguen demasiado y no sea lo suficientemente tajantes ya que realmente supone una cruenta lucha de intereses entre las diferentes facciones que lo componen y que se haya visto forzado a recurrir a la oposición para que le apoyen decisiones importantes como la prolongación del estado de alarma
- El retraso en la publicación de los decretos y resoluciones impositivas legales; así como demasiados cambios de criterio y sucesivos parches en ellas a aplicar en cada momento proporcionan una potente sensación de inoperancia, falta de seriedad y cierto descontrol de y entre los dirigentes
- Un gran retraso en la casi paralización total de país para evitar los contagios masivos
- NO decir la verdad NUNCA ni PEDIR PERDÓN por muy dura que sea la situación, tratando de generalizar el problema como mal de muchos o mundial, imprevisible cuando no lo es y en busca de culpables en todos los aspectos y bancadas, menso en la suya
- En el ambiente internacional, cabe destacar los grandes errores en primer lugar de la Organización Mundial de la Salud (OMS), otro de los grandes mastodontes de la ONU que da cobijo a cientos o miles de funcionarios, laboratorios e inspectores pero que a la hora de la verdad, como todas estos organismos suelen ser lentos, timoratos en sus advertencias, ordenes o consejos y sobre dirigidos por los intereses de los primeros donantes o países con mayor peso específico en la ONU
- Otro de los grandes fiascos en la arena internacional es la



OTAN, una Organización militar que en teoría debería ser capaz de reaccionar rápidamente ante amenazas individuales y colectivas de todo tipo, entre las que se encuentran como es lógico, las provenientes de ambientes o agentes Nucleares, Químicos, Radiológicos o Biológicos como es el caso. Por todos es conocida su escasa reacción dada la casi nula capacidad en la transferencia de material -solo el sobrante de alguno de ellos- para hacer frente a dichas amenazas

– Por último, y a falta de la realidad de los apoyos provenientes del Banco Central Europeo y del Fondo Monetario Internacional -que inicialmente supondrán un alivio, aunque a cambio de incrementar en mucho el endeudamiento de los países- nos encontramos con el vergonzoso papel jugado, por el momento, por la UE como organización de Estados. En realidad, se asemeja más a un grupo de amigos que intentan jugar papeles importantes en los aspectos económicos, políticos y de seguridad y defensa en Europa, pero que siguen demostrando que funcionan bastante bien, solo en aspectos económicos, cuando todo va bien, aunque, que se parte en dos o tres cuando las cosas vienen mal dadas, hay que rascarse de verdad el bolsillo o al tomar medidas drásticas de obligado cumplimiento que luego se abandonan unilateralmente por los miembros, como el acuerdo de las fronteras (Schengen) que las han ido cerrando cada uno a su criterio y albedrío.

## **POSITIVAS**

– La pronta implicación de las fuerzas armadas en el problema y la rápida corrección y ampliación de su realmente corta misión inicial que consistía simplemente en la vigilancia y control del enclaustramiento de las personas en sus casas

– Reacción y aceptación general de la ciudadanía del estado de alarma

– Importantes y ejemplares apoyos y donaciones de las grandes empresas

- Plena coordinación de las FCSE
- Generosidad, coordinación y altruismo en las grandes obras hospitalarias de nueva y rápida creación (IFEMA)
- Un gran apoyo el sector agroalimentario, la pesca y el transporte de mercancías por carretera que no ha cesado en ofrecer sus esfuerzos para mantener a la población abastecida sin problemas

## **PERENTORIAS NECESIDADES A CUBRIR EN UN FUTURO INMEDIATO**

- Habrá que reajustar la normativa sobre medios, capacidades, control y dependencia de las residencias de ancianos para que no se vuelva a repetir la situación pasada
- Necesidad de iniciar una serie de Planes de Contingencia permanentes para capear este tipo de situaciones de emergencia social, civil y sanitaria que afecta a todo el Estado, así como marcar una serie de reservas estratégicas de material e infraestructuras industriales que queden bajo la dependencia directa del Estado y que no puedan ni deban ser desmanteladas sin su permiso
- Reconsideración de la cesión de funciones en temas de salud y del papel del ministerio de sanidad; ya que el casi desmantelamiento de las capacidades y funciones del ministerio de sanidad ha afectado en mucho a su efectividad en esta situación, lo que obligatoriamente debe conllevar a revisar si conviene o no recuperar ciertas funciones estatales transferidas a la CCAA en este tema
- Las consecuencias e idoneidad de la centralización de las compras por el Estado Vs descentralización autonómica es un factor muy determinante que ha hecho perder un tiempo precioso; se deben analizar los pros y contras para su idoneidad en momentos de crisis graves y establecerlo con

antelación para evitar luchas y el descontrol

– Es absolutamente necesario la realización de ejercicios y simulacros de este tipo de situaciones de crisis a alto nivel con implicación de todos los medios, fuerzas y servicios del Estado a nivel regional y nacional para detectar fallos en el sistema de alerta, en el grado de control de las necesidades y en su ejecución; así como apreciar con tiempo la escasez de medios y su redistribución si se produjera. Este tipo de ejercicios es vital para en engrase y la puesta en marcha de todos los medios y servicios necesarios; algunos los habían hecho recientemente y sus lecciones aprendidas les sirvieron de mucho (Corea del Sur)[\[1\]](#)

---

[\[1\] https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/03/30/5e81853efc6c83b14f8b45ce.html](https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/03/30/5e81853efc6c83b14f8b45ce.html)