

## Liderazgo pandémico: Reflexiones desde América Latina.

*Pandemic Leadership: Reflections from Latin America*



**Juana-María Ruiloba-Núñez**

(1965, española, Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España)  
jruiloba@upo.es

### Resumen

La pandemia COVID19 está llevando a los poderes públicos a tomar medidas para sofocar la expansión del virus. Las medidas de control, las cuarentenas y las restricciones en la movilidad se generalizaron y han cambiado la vida de los ciudadanos en todo el mundo en una crisis sanitaria y socioeconómica sin precedentes. En este estudio, examinaremos los desafíos que la pandemia de coronavirus plantea a los sistemas democráticos en América Latina. En primer término, analizamos la situación en la región donde se han acrecentado la desigualdad, los problemas de confianza y legitimidad en las instituciones. Finalmente, nos centramos en el estudio del liderazgo político como variable principal para entender la gestión pública eficaz de las crisis.

**Palabras clave:** Covid19, democracia, gestión pública, Latinoamericana, liderazgo, políticas públicas.

**Recibido:** 14-04-2021. **Aceptado:** 24-08-2021.

### Abstract

The COVID19 pandemic is leading public authorities to take measures to quell the spread of the virus. Control measures, quarantines and restrictions on mobility became widespread and have changed the lives of citizens around the world in an unprecedented health and socio-economic crisis. In this study, we will look at the challenges the coronavirus pandemic poses to democratic systems in Latin America. First of all, we have analyzed the situation in the region where inequality, problems of trust and legitimacy in institutions have increased. Ultimately, we focus on the study of political leadership as the main variable to understand effective public management of crises.

**Key-words:** Covid-19, democracy, Latin America, leadership, public management, public policy.

## Introducción

La pandemia ha venido a trastocarnos la vida en todas las dimensiones. Las políticas públicas aplicadas para dar respuesta a la crisis han sido heterogéneas como diversa es la situación en los distintos contextos y regiones.

En este trabajo reflexionamos sobre la importancia del liderazgo en la gestión de la crisis provocada por el Covid-19. En este documento encontrarán un acercamiento teórico-descriptivo de las discusiones, a partir de las fuentes secundarias, datos recabados de organizaciones internacionales y de la literatura académica más recientemente publicada, sobre la respuesta inicial de los gobiernos latinoamericanos en la primera ola de esta crisis sanitaria, todo un desafío para los países de la región que han visto postergadas sus agendas previas en pos de dar soluciones a esta problemática imprevista que en algunos momentos los ha desbordado. El objetivo último es reflexionar sobre el liderazgo político en tiempos convulsos.

En situaciones complicadas, como la presente, la posibilidad de gozar de liderazgos decididos es más necesaria que nunca. Malas decisiones cuestan vidas. Por ello, ante esta realidad, cuando la salud pública y la vida humana están en juego, es inevitable la búsqueda de estrategias compartidas y de buenos modelos de gestión.

En este trabajo de carácter teórico y exploratorio se identifican las estrategias de liderazgo exitosas en la fase más inicial de la pandemia y la situación de los países de la región. Contar con una táctica clara, un entramado institucional sólido, un sistema de salud dimensionado y recursos suficientes puede ser decisivo pero quizás, lo es además, tener gobernantes con capacidades de liderazgo acordes con los tiempos de crisis en los que vivimos<sup>1</sup>. Buenos o malos líderes pueden balancear con sus decisiones y políticas públicas el destino de sus comunidades.

En este artículo indagaremos sobre estos particulares, primero contextualizando los efectos de la pandemia en América Latina, el efecto en sus sistemas políticos y las respuestas de sus gobiernos en los primeros meses. Por último, se identificarán las características del liderazgo exitoso en tiempos de coronavirus.

## América Latina en tiempos de Covid19

La pandemia en la que estamos inmersos no solamente es una crisis sanitaria sino también una crisis económica, política y humana sin parangón<sup>2</sup>. Los Estados están actuando a partir de procesos decisionales fundamentados no tanto en la programación sino basados en el ensayo y error. Por desgracia, la planificación y las debilidades estructurales, administrativas, organizacionales o de falta de recursos están saliendo a la luz y dejando más afectados, si cabe, a los países de América Latina. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), espera una contracción de las economías en la región como resultado de la dependencia de las exportaciones por la mengua de la actividad económica de sus socios principales, la reducción de la actividad del sector turístico y de los precios de las materias primas, el parón de las cadenas mundiales de valor<sup>3</sup> y los efectos de la previsible crisis financiera. A ello se unen los efectos en las personas derivados de que, al menos, el 53% de los empleos en la región son de carácter informal. En el centro del debate, la respuesta a la pregunta de cómo se van a ver afectados ante esta crisis los más vulnerables, que tienen nulo acceso a protección por desempleo, a los servicios sanitarios o a las tecnologías de la comunicación e información. Las proyecciones indican que los índices de pobreza aumentarán, al igual que se tensionarán aún más los sistemas sanitarios, con escasa mano de obra cualificada y baja inversión en salud, centralizados en las zonas urbanas y con grandes brechas de acceso, al igual que está ocurriendo con los sistemas educativos o de protección social, insuficientes en América Latina. Al mismo tiempo, se pone sobre la mesa, la creciente brecha de género, la desigual organización de los cuidados y la repercusión de esta pandemia para las mujeres<sup>4</sup>. Ellas tienen empleos más precarios, sueldos más bajos, además, se encargan del trabajo de cuidados no remunerado que no ha parado de crecer (infancia sin escuela en confinamientos, mayores y dependientes más necesitados, si cabe, por sistemas sanitarios colapsados) y han estado sufriendo en estos meses un alto grado de violencia machista, que se ha intensificado (Organización de Naciones Unidas (ONU, 2020); Azcona, 2020)<sup>5</sup>. A lo anterior se suma, un contexto político en tensión.

La polarización, la desconfianza hacia la política y las instituciones, la conflictividad social, los problemas de gobernabilidad y/o el ascenso de partidos populistas o de extrema-derecha hace

<sup>1</sup> Lo cierto es que toda crisis puede medirse según tres criterios: el grado de amenaza, incertidumbre y urgencia que supone (Boin, 't Hart, Stern & Sundelius, 2005). La pandemia en la que estamos inmersos, aúna altas cotas de los tres criterios. Dar respuesta a cómo gestionar la crisis satisfactoriamente y cómo ejercer un liderazgo efectivo bajo presión y en tiempos difíciles es la pregunta abierta con la que se enfrenta todo gobernante en esos momentos.

<sup>2</sup> Algunos dicen que estamos más bien ante una sindemia, pues no solamente estamos ante la enfermedad producida por el SARS-Cov-2 sino también concurren los efectos del resto de enfermedades crónicas no tratadas o postergadas y sus interrelaciones agravadas por situaciones de vulnerabilidad, fruto de la inequidad de acceso o disfrute en condiciones óptimas de la sanidad (Hortón, 2020).

<sup>3</sup> Buena parte de la producción y el comercio global tiene lugar en cadenas globales de valor, de mercancías o de producción favorecidas por la liberalización del comercio y por la reducción de los costos en el transporte. Como es sabido, cada vez más son los productos "hechos en el mundo" donde la fabricación de componentes, su montaje y/o la comercialización está repartida en países en desarrollo a partir de la deslocalización y donde naciones como China, Bangladesh o India se convirtieron en parte integral y fundamental de las mismas. El cierre de las fronteras, la inmovilización de mercancías y la suspensión de la actividad productiva produjo una parada sin parangón en el altamente interconectado comercio mundial.

<sup>4</sup> El 1 de octubre de 2020, el Secretario General de Naciones Unidas, António Guterres, ante la Asamblea General advertía: "A menos que actuemos ahora, la covid-19 podría borrar una generación de frágil progreso hacia la igualdad de género".

<sup>5</sup> Pese a que la crisis sanitaria, social y económica causada por el covid-19, tiene implicaciones sustanciales para la igualdad de género a corto y medio plazo, también ha supuesto la aceleración de cambios en las normas y expectativas sociales sobre la división sexual del trabajo y la asignación de roles de género (en el plano del empleo, en cuanto a las necesidades de cuidado, la flexibilidad en el empleo y/o las normas de género). Autores como Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey y Tertilt (2020, p. 3) insisten en que la "reasignación de deberes dentro del hogar probablemente tenga efectos persistentes sobre los roles de género y la división del trabajo". Muchas mujeres están empleadas en el ámbito sanitario, en el sector de la alimentación o farmacias, sectores sometidos a grandes esfuerzos, por lo que muchos hombres pueden haberse visto abocados inevitablemente a ser proveedores de cuidado dentro de esos hogares. Igualmente, las empresas se han vuelto más conscientes respecto de las necesidades de cuidado y están implementando medidas de flexibilización de horarios o dando opción al teletrabajo.

necesaria una intervención estatal que pueda hacer frente a esta crisis proveyendo los servicios esenciales, estimulando fiscalmente y asegurando la protección social a los más vulnerables y en cantidad suficiente a la ciudadanía en general, sobre todo, en el plano sanitario<sup>6</sup> y en el del empleo. El problema, como bien expresa Welp (2020), es que “la democracia está asediada en la región”, el desencanto por las necesidades insatisfechas y por el alto precio pagado ante la pandemia nos lleva a un escenario incierto en todos los Estados. Además, los efectos sociales y políticos parecen sumirnos en un túnel en el que cada país se enfrenta a la adversidad sólo.

Es momento, quizás, de que se reflexione sobre el sentido y la importancia de la cooperación y la ayuda humanitaria o el rol de la arquitectura financiera internacional, a tenor de las situaciones vividas en lugares como Venezuela o Haití, entre otros. La vía multilateral no ha existido, ha fallado la respuesta regional, los mecanismos de integración no se han accionado y ha sido inexistente la respuesta internacional, muy imperiosa en algunos casos. Cada Estado solo ante el peligro, pues la “respuesta regional —tan necesaria como complementaria a la agenda estatal— hasta el momento brilla por su ausencia (...) es momento de poner en valor hasta qué punto resulta necesario en América Latina un escenario de convergencia regional” (Ríos-Sierra, 2020, p. 212), más allá de los esquemas regionales de cooperación comercial<sup>7</sup>.

De hecho esta respuesta nacional a la pandemia, esa gestión individualizada de la crisis, ha producido resultados heterogéneos respecto del número de afectados y fallecidos<sup>8</sup>, en la primera ola, Uruguay versus Brasil o Perú, por ejemplo, y ha agravado procesos políticos internos de erosión de la confianza y legitimidad.

Las medidas oscilaron de posturas negacionistas a confinamientos rigurosos<sup>9</sup>. Puede decirse que Argentina, Bolivia, Colombia, El Salvador, Honduras, Panamá, Perú y Venezuela<sup>10</sup> han apostado por medidas más restrictivas desde el inicio (acordes con las estrategias que han tenido más éxito en otras regiones del globo) que Chile, Ecuador, Guatemala, Paraguay, República Dominicana o Uruguay, la postura de Brasil, Cuba, México o Nicaragua fue, sin duda, la de adoptar medidas más tardías y erráticas (Malamud & Núñez, 2020). A ello se une que la dinámica subyacente ha sido la de fortalecimiento aún mayor de los presidencialismos ya vigentes frente a los problemas institucionales heredados que dificultan más seriamente la gestión de la pandemia.

## ¿Qué se espera de los líderes políticos?

Las sociedades en riesgo en las que nos insertamos no son ajenas a las crisis cíclicas, en lo económico, político o social. De hecho, la mayoría de la literatura “sostiene que los políticos modernos enfrentan grandes desafíos para ejercer el liderazgo en contextos precarios” (De Clercy & Ferguson, 2016, p. 104), no obstante, estamos ante una situación excepcional.

No es el lugar para recopilar la extensa literatura sobre “lo que el liderazgo político es”, sino para concretar aquello que desde la literatura se vislumbra como necesario para mejores liderazgos en tiempos de pandemia.

La línea de trabajo en la que convergen liderazgo y crisis o desastres es reciente. Hasta los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos “eran raros los textos que investigaban cuidadosamente cómo los políticos operan en condiciones de incertidumbre o ambigüedad” (De Clercy & Ferguson, 2016, p. 105). Desde entonces, no obstante, una parte de los estudios sobre gestión de crisis y liderazgo se concentran en cómo las amenazas extrainstitucionales (terrorismo, desastres naturales o movimientos revolucionarios) impactan en la capacidad y eficacia del líder para gobernar frente al desastre haciendo visible el liderazgo efectivo en tiempos de crisis (Dilorenzo, 2018; Olson & Gawronski, 2010) o en otras cuestiones relacionadas, tales como: el escrutinio sobre la gestión del liderazgo o los efectos sobre la supervivencia en el puesto o reelección de los gobernantes (Bueno de Mesquita, Morrow, Siverson & Smith, 2003).

Si bien la valoración pública de los gobiernos es especialmente volátil después de acaecer grandes desastres, también las expectativas de honestidad y rectitud son mayores durante las emergencias. Buena parte de la ciudadanía se ve abocada a cubrir sus necesidades materiales o sufre penurias en las más elementales, los medios están especialmente enfocados en las pérdidas y las respuestas políticas están bajo el escrutinio de un público inusualmente atento a las reacciones de los gobiernos. Todo lo cual no solamente pone sobre la mesa las vulnerabilidades de los sistemas sino también sacan a la luz los valores, cualidades y códigos operativos de los líderes políticos (Olson & Gawronski,

<sup>6</sup> Se ha demostrado esencial para combatir el virus con mayores ratios de éxito contar con un acceso a sanidad mínimo y con la necesidad de inversión en sistemas de salud públicos, sobre todo, en países menos desarrollados y con una densidad de población alta.

<sup>7</sup> Del mismo modo los líderes de las dos potencias regionales, Bolsonaro o López Obrador se han abstenido de ejercer un liderazgo regional (Malamud & Núñez, 2020).

<sup>8</sup> De hecho, son necesarios estudios más en profundidad sobre los efectos de las medidas adoptadas en la primera y sucesivas olas. El reciente estudio de Gonzalez-Bustamente (2021, p. 1), no obstante, expone algunas variables explicativas de las respuestas en la primera fase de la pandemia: “el gasto fiscal en salud, la capacidad de los gobiernos regionales y locales y la presión sobre el sistema de salud aceleran la respuesta del gobierno con intervenciones estrictas” y pone sobre la mesa “un hallazgo contrario a la intuición es que la fortaleza económica de un país retrasa este tipo de reacciones” (al menos así ocurrió en la región, aunque se necesitan más investigaciones al respecto).

<sup>9</sup> Lo cierto es que la contraposición de salud versus economía, ha llevado a la formulación de políticas públicas y acciones públicas en las que se entiende el confinamiento como expresión de parón económico. Es entendido como la última medida, cuando el resto de las opciones han fallado. Lo cierto es que los lugares con tasas de contagio más controladas, menos impacto del virus y menos muertes, no han contrapuesto estos valores, más bien, sin salud no hay activación económica y han sido más estrictos en momentos iniciales con poca transmisión comunitaria. Ha imperado el principio de la prudencia y la vigilancia y el apoyo en la ciencia. Por ejemplo, la Escuela de Salud Pública de Harvard, el Centro de Control y Detección de Enfermedades Estadounidense, la Unión Europea, la Organización Mundial de la Salud (erráticamente) han establecido tablas con ratios de incidencia y medidas deseables que no se cumplen en la región, ni en otros lugares del globo, por cuestiones políticas y de falta de recursos. Sobre este particular, los efectos positivos a largo plazo de confinamientos restrictivos versus medidas laxas se pronunció, por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional en su Informe “Perspectiva Económica Mundial” presentado el 8 de octubre de 2020.

<sup>10</sup> El gobierno venezolano, por ejemplo, después del primer confinamiento más estricto ha continuado con el sistema 7-7 (y en el 7-7 plus posterior) en la que se alternan en una cuarentena intermitente con periodos de restricción y relajación en una política de intento de control del virus, dentro del grupo de naciones de la región con medidas más rápidas y de cariz más restrictivo.

2010). La importancia del liderazgo de los mandatarios políticos, fuertemente investidos de potestades más presidencialistas si cabe, se convierte en una variable explicativa de los diversos modos de gestión de las actuaciones frente al virus en Latinoamérica.

Si bien es cierto que mucho se ha hablado de la necesidad de un nuevo liderazgo para esa etapa de pandemia y postpandemia, lo que parece ha funcionado es un liderazgo que se apoya en la ciencia, innovador (Jiménez-Ildrovo, Fernández-Espinosa & Sánchez-Padilla, 2019) que comunica transparentemente con la ciudadanía, actuando en fases iniciales de la propagación y gestionado la pandemia desde un "enfoque de precaución" primando la salud<sup>11</sup> (lo que ha tenido un efecto positivo en una incidencia menor en cuanto al número de afectados y muertes prematuras por el virus). El dilema no es, por tanto, contraponer liderazgos fuertes con flexibles, sino pensar en liderazgos efectivos en tiempo de crisis. Los líderes han aunado poder ante la emergencia en toda la región, unos volcados más en lo estratégico y social y otros en el corto plazo, incluso en la negación en los primeros momentos<sup>12</sup>, con medidas, en la mayoría de los casos, de carácter contracíclico, orientadas en paliar y reforzar los sistemas de salud por la urgencia –dejando a un lado las reformas emprendidas, el control de gasto o, simplemente, la agenda previamente diseñada- (Malamud & Núñez, 2020), en todo caso, "la efectividad de estas intervenciones necesita ser estudiada con mayor profundidad" más adelante (González-Bustamante, 2021, p. 6).

En estos momentos excepcionales, se espera de los gobernantes proactividad pues "los líderes deben poner en marcha una batería de medidas de contención y protección social, lo que pone a prueba, por un lado, su empatía y sensibilidad y, por otro, la capacidad de sus burocracias para hacer esto posible." (Aboud & Castelo, 2020, p. 73). Adicionalmente, se espera de los líderes coordinación, determinación en el objetivo de frenar la pandemia y una buena estrategia de comunicación de las acciones adoptadas en un liderazgo inclusivo que tenga en cuenta la perspectiva de género<sup>13</sup>. El trabajo de Wilson (2020) ofrece un marco de buenas prácticas para el liderazgo pandémico extraído de la experiencia de Nueva Zelanda, donde el objetivo esencial era el de minimizar daños en vidas humanas asegurando el compromiso de los ciudadanos en la consecución del mismo; la adopción de un tipo de liderazgo, personificado en este caso en

la Primera Ministra Jacinda Ardern<sup>14</sup>, que se ha guiado por el enfoque de los expertos, se ha supeditado al gobierno del conocimiento especializado, apoyándose en movilizar a la población para implicarse en la superación de la pandemia, construyendo una confianza en la respuesta política cristalizada en una acción colectiva transformadora como la que es demandada para gestionar la pandemia<sup>15</sup>.

Junto con todo lo anterior, y no menos importante, se espera de los líderes cercanía con la ciudadanía, decisiones más participadas con la sociedad, atentas a las necesidades o deliberativas que sirvan para contrarrestar la fatiga ciudadana ante las medidas para prevenir el aumento de casos de Covid-19 o la gestión errática de las vacunas. Debe ser un objetivo prioritario "fortalecer las políticas, intervenciones y comunicaciones nacionales y subnacionales que tienen como objetivo mantener y fortalecer la adhesión pública a las conductas de protección" (OMS, 2020, p. 1). En definitiva, un liderazgo adaptado, proactivo y cooperativo a nivel supra e infranacional. Lo que no se espera de los líderes es que hagan: un uso partidista o personal de la crisis o se apoyen en la retórica de la guerra para polarizar y dividir a la sociedad en un momento en el que debería estar unida frente al virus; usen las medidas excepcionales como excusa para recortar derechos de manera indefinida; recurren a medidas que pongan en peligro a la población más vulnerable; den respuestas ideologizadas; alienten campañas de desinformación y contraposición de argumentos en clave política, o que no primen la salud y el bienestar de los ciudadanos.

## Conclusiones-Discusión

Partiendo de la literatura sobre gestión pública de crisis, hemos descrito cómo los gobiernos latinoamericanos se enfrentaron a los primeros meses de pandemia. Cómo la Covid-19 ha afectado a las sociedades de la región y cómo el liderazgo se convierte en variable explicativa esencial para entender las estrategias, acciones y políticas públicas de contención del virus esgrimidas – con resultados heterogéneos-.

En Latinoamérica "los presidentes están siendo los grandes protagonistas. En mayor o menor medida, están acaparando la atención mediática y apostando todo su capital político en la gestión de esta crisis." (Aboud & Castelo, 2020, p. 74). Más allá de

<sup>11</sup> "En muchos países se han implementado paquetes de estímulo fiscal y medidas de emergencia para abordar las brechas de salud pública a fin de mitigar los impactos de COVID" (ONU, 2020, p. 2).

<sup>12</sup> Este negacionismo inicial, dilatando la adopción de medidas frente al virus y el "personalismo errático de Bolsonaro o López Obrador puede socavar su popularidad frente a la opinión pública" (Ríos-Sierra, 2020, p. 213), además, de las consecuencias en ciudadanos infectados o el impacto económico a largo plazo (el Fondo Monetario Internacional sitúa la contracción de las economías brasileña y mexicana, en un -9,1 y -10,5 respectivamente en 2020).

<sup>13</sup> La ONU (2020) exhorta a los gobiernos a apostar por un liderazgo inclusivo que tenga en cuenta la perspectiva de género y a diseñar medidas encaminadas a: valorizar la economía del cuidado pagado y no pagado, donde las mujeres son mayoría; incluir a las mujeres en la toma de decisiones y en la planificación de la respuesta ante la pandemia pues ello dará lugar a políticas más efectivas y no dejar de incluir la perspectiva de género de manera intencional en todas las medidas para enfrentar el impacto socioeconómico de la pandemia.

<sup>14</sup> En relación con la asunción altamente esgrimida durante estos meses, de la relación entre género del presidente y la constatación de un liderazgo más efectivo frente a la pandemia. Muchas han sido las voces y los análisis que han corroborado de manera exploratoria y en análisis en el corto plazo, la misma. La propia Alta Comisión para los Derechos Humanos en la ONU, Michelle Bachelet se hacía eco el pasado 7 de septiembre en el cierre del Hay Festival Queretaro de 2020 de este hecho, pues "de los 12 países que mejor enfrentaron la pandemia, nueve están manejados por mujeres". Lo cierto es que las mujeres gobiernan en países que por sus altas capacidades estatales deberían mostrar respuestas efectivas ante la pandemia (con independencia del género del gobernante). Por ello, los argumentos a favor de que se haya producido un desempeño superior de las mujeres en puestos ejecutivos por el tipo de liderazgo político que enarbolaron frente a la pandemia podrían ser un argumento engañoso (Piscopo, 2020). En todo caso, en contraposición con lo anterior, otros países con altas capacidades estatales gobernados por hombres no han gestionado igual de exitosamente la primera ola de la pandemia. Parece que pese a las retenciones y a que, por supuesto, un conjunto de variables estructurales e institucionales son importantes, debe realizarse un análisis más profundo sobre la relación entre el género y el liderazgo político efectivo en momentos de crisis.

<sup>15</sup> Esta estrategia no sólo les hizo tener pocos casos en la primera ola, sino a lo largo de la pandemia, sin embargo, tan activa y virulenta en América Latina y en muchos lugares del planeta. Esta estrategia de enfoque en la ciencia, ha sido seguida exitosamente, por ejemplo, en Uruguay, donde el Presidente Lacalle, se ha apoyado por el Grupo Asesor Científico Honorario, coordinado por Rafael Radi en el país de la región como menos incidencia de la pandemia.

la exposición y el hiperliderazgo ejercido, se podrían identificar tres grupos de países según la firmeza o contundencia de las medidas adoptadas, los datos, no obstante, son preocupantes en casi toda la región, agravados por el devenir de las sucesivas olas.

La gestión de la pandemia ha transitado guiada por la negación o la dualidad en la priorización de la economía / salud y mediada por la debilidad institucional, las características socioeconómicas, poblacionales y de dependencia del exterior, por la falta de confianza o por lo insuficiente de los recursos disponibles y por la inexistente contestación regional o multilateral –lo que ha lastrado las acciones y mermado en parte el éxito de las medidas<sup>16</sup>. El nivel de empleo informal, junto con las propias características de los Estados en la región, suponen un hándicap a la intervención pública. El desafío es aplacar la apatía y la fatiga en la ciudadanía y mantener el equilibrio entre políticas públicas basadas en confinamientos y/o medidas restrictivas (que son las que se han manifestado, de momento, como más eficientes para reducir la incidencia acumulada del virus) y el propio efecto de las mismas en el medio plazo, cristalizadas en problemas económicos y sociales para esa buena parte de la población. De hecho, "mantener el equilibrio entre los efectos económicos adversos asociados con la parálisis de un país y las intervenciones estrictas puede ser un desafío complejo para los gobiernos de la región durante los próximos meses" (González-Bustamante, 2021, p. 6)

En definitiva, la pandemia ha sacudido a la sociedad global. Ha golpeado con fuerza a personas e instituciones y pese a su calibre trae lecciones para América Latina.

"Los gobiernos de la región, así como su sociedad civil, deben pecar de cautelosos, y prepararse para una crisis más profunda y larga" que la pronosticada inicialmente (Lustig & Mariscal, 2020, p. 10) y con múltiples aristas. Deberemos convivir con el virus por un tiempo más, nos queda contar con los líderes a la altura. Los liderazgos marcadamente presidencialistas de la región –robustecidos más si cabe– tienen la misión de gestionar la excepcionalidad sin sucumbir ante tentaciones autoritarias, apostando por un liderazgo inclusivo, innovador, apoyado en la ciencia y enfocado en las personas. Algunos ven toda crisis como una oportunidad, como bien indica Ríos-Sierra (2020, p. 212), quizás esta "particular situación debiera servir para alertar sobre la necesidad de recomponer el trinomio Estado/Mercado/Sociedad desde términos más inclusivos y simétricos" en Latinoamérica.

## Referencias bibliográficas

- About, L. & Castelo, S. (2020). Latinoamérica se anticipa a la crisis ¿suficiente?. En Gutiérrez-Rubí, A y Pont Sorribes, C. (coords.). Comunicación Política en tiempos de corona virus, Ideogram- Cátedra UPF, 71-77
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of covid-19 on gender equality. National Bureau

of Economic Research. Working Paper 26947. Extraído el 19 de septiembre de 2020 desde <http://www.nber.org/papers/w26947>

- Azcona, G. (coord.ed.) (2020). From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19. UN Women, PNUD. Extraído el 5 de septiembre desde <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/gender-equality-in-the-wake-of-covid-19-en.pdf?la=en&vs=5142>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge University Press.
- Bueno de Mesquita, B., Morrow, J., Siverson, R. & Smith, A. (2003). The Logic of Political Survival. Cambridge: Cambridge University Press.
- CEPAL-Comisión Económica para América Latina. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- De Clercy, C. & Ferguson, P. A. (2016). Leadership in Precarious Contexts: Studying Political Leaders after the Global Financial Crisis. *Politics and Governance*, 4 (2), 104-114 <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v4i2.582>
- DiLorenzo, M. (2018). Leader Survival, Sources of Political Insecurity, and International Conflict. *Political Research Quarterly*, 3 <https://doi.org/10.1177/1065912918798512>
- González-Bustamante, B. (2021). Evolution and early government responses to COVID-19 in South America. *World Development*, Volume 137, January 2021. Extraído el 22 de septiembre de 2020 desde <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105180>
- Horton, R. (2020). Offline: Covid-19 is not a pandemic. *The Lancet*. Vol 396, 26 de Septiembre, Extraído el 29 de septiembre de 2020 desde [https://www.thelancet.com/journals/lanet/article/PIIS0140-6736\(20\)32000-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanet/article/PIIS0140-6736(20)32000-6/fulltext)
- Jiménez-Ildrovo, Í. V., Fernández-Espinosa, C. & Sánchez-Padilla, Y. L. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XXV (3, Julio-Septiembre), 140-151
- Lustig, N. & Mariscal, J. (2020). El impacto de la Covid-19 en América Latina: se requieren respuestas fuera de libreta. Análisis Carolina. Fundación Carolina Estudios n°22/2020. [https://doi.org/10.33960/AC\\_22.2020](https://doi.org/10.33960/AC_22.2020)
- Malamud, C. & Núñez, R. (2020). La crisis del coronavirus en América Latina: un incremento del presidencialismo sin red de seguridad. *Análisis Real Instituto Elcano*, (34), 1-12. Disponible en [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari34-2020-malamud-nunez-crisis-del-coronavirus-america-latina-incremento-presidencialismo-sin-red-seguridad](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari34-2020-malamud-nunez-crisis-del-coronavirus-america-latina-incremento-presidencialismo-sin-red-seguridad)
- Olson, R. S. & Gawronski, V. T. (2010). From Disaster Event to Political Crisis: A "5C+A" Framework for Analysis. *International Studies Perspectives* (2010) 11, 205–221. <https://doi.org>

<sup>16</sup> La falta de previsión, la infravaloración de la situación de la pandemia en el exterior y su extensión a la región, el tratamiento de la pandemia como una crisis, sobre todo, política y económica además de sanitaria, el veto o limitación en los espacios de toma de decisiones o poder real de los expertos y la ciencia en las decisiones políticas, el auge de la desinformación, las nulas vías de integración bilateral o regional, la mirada hacia adentro (en busca de la autoprotección de los nacionales dimensionando el asunto como un problema nacional), la apuesta por liderazgos centralizados o de cariz más autoritario han sido apuestas por estrategias erróneas.

g/10.1111/j.1528-3585.2010.00404.x

- OMS-Organización Mundial de la Salud. 2020. Pandemic fatigue. Reinigorating the public to prevent COVID-19. Publicaciones ONU. Extraído el 6 de octubre de 2020 desde <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/335820/WHO-EURO-2020-1160-40906-55390-eng.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- ONU-Organización de Naciones Unidas, UN Women. (2020) Policy brief: The impact of COVID-19 on women. Naciones Unidas. Extraído el 10 de septiembre de 2020 desde <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en.pdf?la=en&vs=1406>.
- Piscopo, J. (2020). Women Leaders and Pandemic Performance: A Spurious Correlation. *Politics & Gender*, 1-15. doi:10.1017/S1743923X20000525
- Ríos-Sierra, J. (2020). La inexistente respuesta regional a la COVID-19 en América Latina. *Geopolítica(s). Revista De Estudios Sobre Espacio Y Poder*, 11 (Especial), 209-222. <https://doi.org/10.5209/geop.69324> Welp, Y. (2020, agosto 26). Sudamérica y la pandemia, sin luz en un túnel interminable. *Swissinfo.com*. Extraído el 6 de septiembre de 2020 desde <https://www.swissinfo.ch/spa/politica/sudam%C3%A9rica-y-la-pandemia--sin-luz-en-un-t%C3%BAnel-interminable/45990398>
- Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*, Vol. 16(3) 279-293. <https://doi.org/10.1177/1742715020929151>