



# LÁPIZ Y BABEL

▶ GABRIEL ORTIZ DE ZAVALLLOS // Presidente ejecutivo de APOYO Comunicación

## EL ESTADO Y SU MAGIA

“Conseguir que el Estado sirva al ciudadano y no al funcionario es muy difícil y requiere mecanismos y vigilancia permanente”.

**D**ebatir sobre el rol del Estado y el mercado es complicado y esencial. Hacerlo de una manera útil para generar consensos en un país fragmentado; en una época donde la gente se informa y retroalimenta dentro de burbujas con sus similares; y en un periodo electoral en que las redes sociales serán cruciales y rellenas de noticias falsas; parece la cuadratura del círculo. Pero es lo que hay, y a acomodarse.

El siglo pasado, el conflicto ético se planteaba entre libertad e igualdad. Todavía nos creíamos que éramos más racionales que emocionales. Mi impresión es que la izquierda conecta más mediante el sentimiento de ser bueno y justo que teniendo ideas claras sobre cómo se van a lograr sus

planteamientos. En un país históricamente desigual y excluyente, la corriente liberal araba en el desierto (antes del riesgo tecnificado). El intervencionismo estatal nos hizo muchísimo daño, y terminó por explotar en la hiperinflación de los noventa, con varios años de cachetadas de ineficacia y corruptelas en casi todas las facetas en las que el Estado se metió.

La pandemia ha vuelto a mostrar las graves deficiencias del Estado (no solo las compras de la policía deberían quedar a cargo de gerentes de Servir). Pero la palabra Estado está disociada de la realidad que vivimos y asociada al deseo insatisfecho de protección de derechos. Pronunciar Estado con convicción evita a la persona explicar cómo va a lograr

transformarlo en algo que garantice derechos de verdad. La historia del siglo XXI del Perú serviría para probar que es prudente desconfiar del uso del poder en municipios, gobiernos regionales, ministerios, Poder Judicial, Congreso, Contraloría, organismos electorales, es decir, de la mayoría del Estado.

Conseguir que el Estado sirva al ciudadano y no al funcionario es muy difícil y requiere mecanismos y vigilancia permanente. Incluso para el sector privado, rehacer organizaciones grandes que funcionan mal, cambiando sus culturas corporativas, es un reto complicadísimo. Y la dificultad esencial no radica en definir la misión de la empresa o su gobierno corporativo, sino en lograr una secuencia de muchas decisiones

y ejemplos que configuren un mensaje consistente por varios años a todo su personal sobre lo que se debe y no debe hacer, lo que se premia y se castiga.

Frente a este ensoñamiento del intervencionismo estatal, los que lo vivimos en carne propia a veces apelamos a estadísticas para probar sus malos resultados. No creo que sirva de mucho. Es demasiado racional y centrada en el pasado, no genera un cauce para el hartazgo ni una esperanza para apostar por una mejora efectiva. No es consciente de cómo se percibe, desde cada burbuja, a quienes plantean estos argumentos. Comunicar requiere primero establecer un vínculo de confianza, preguntar y conectar es mucho más poderoso para lograr consensos que argumentar en frío.