

# Y el dinosaurio todavía estará allí. Notas sobre los desafíos de la gestión pública después de la emergencia del COVID-19

Por *Juan Carlos Cortázar Velarde\**

## Resumen

Este pequeño trabajo pretende iniciar un conjunto de reflexiones en torno al Estado, su rol, sus capacidades y desafíos frente al fenómeno global que ha planteado la pandemia de COVID-19. Esto nos enfrenta de manera diferente con viejos dilemas que vuelven a proponernos analizar tanto el proceso de toma de decisiones como aspectos centrales de las burocracias públicas, y su conformación y formación frente a situaciones de alta complejidad. Más allá de la reducción de la órbita estatal de los años noventa, la propia pandemia pone al Estado otra vez en el centro de la escena.

## Palabras clave

Estado – gestión pública – burocracia – pandemia – COVID-19.

## Abstract

This essay aims to initiate a set of reflections on the State, its role, capacities and challenges in face the global phenomenon that the COVID-19 pandemic has posed on a planetary scale. This confront us in a different way with old dilemmas that once again propose to analyse both the decision-making process and central aspects of public bureaucracies, their conformation and formation in the face of highly complex situations. Beyond the reduction of the state in the 1990s, the pandemic itself puts the state once again at the center of the scene.

## Keywords

State – public management – bureaucracy – pandemic – COVID-19.

---

\* Profesor e investigador de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Correo electrónico: <ccortazar@pucp.edu.pe>.

## 1. Introducción

El escritor guatemalteco Augusto Monterroso escribió uno de los mejores y más conocidos microcuentos de la literatura latinoamericana: *Cuando despertó, el dinosaurio todavía estaba allí*. Tomo prestadas las palabras de este autor para titular este trabajo porque creo que algo de eso nos pasará a la comunidad de practicantes y académicos del campo de la gestión pública, en cuanto despertemos de la emergencia impuesta por el COVID-19 (de la emergencia, digo, no del virus que parece nos acompañará largos años) y regresemos a ministerios, programas, discusiones y aulas.

¿Cuál es el dinosaurio? No, para frustración de los amantes de la idea del *Estado mínimo*, no creo que el Estado sea la vieja sorpresa. Por dos razones. La primera, porque siempre estuvo ahí, incluso en nosotras/os, y va a seguir estando, desde antes que nazcamos en muchos casos (una mujer embarazada asiste a hospital público) y con seguridad hasta después de haber muerto (nuestros nombres viajando en el certificado de defunción hacia el Registro Civil). En consecuencia, el Estado no puede ser la sorpresa al despertar: dormimos con él. La segunda razón consiste en que estas notas están escritas desde el punto de vista de quienes actuamos dentro y desde el Estado, por ende, no es un objeto que miramos desde fuera.

Entonces, ¿cuál es el dinosaurio? Pues, a mi entender, las mismas viejas preguntas que nos vienen rondando desde hace mucho: ¿cuánto Estado tener? ¿En cuáles tareas concentrarlo? ¿Qué capacidades estatales resultan vitales? ¿Homogeneizar la estructura y acción del Estado o permitir la diversidad? ¿Qué hacer para que la implementación –el *patito feo* de la política pública– tenga éxito?

Este no pretende ser un *paper* indexado. Escribo esto como notas, es decir, reflexiones al vuelo, tal vez al azar, porque me preocupan. Y lo hago desde la experiencia de haber trabajado en la gestión pública de varios países latinoamericanos en los últimos años –especialmente Perú, Chile y la Argentina–, y de realizar clases en programas de posgrado en el tema. El objetivo es promover el diálogo y la conversación entre quienes trabajamos en asuntos públicos. No pretendo pontificar, solo compartir inquietudes y algunas ideas bastante generales. Espero que sirvan.

## 2. El indeciso Hamlet: ¿cuánto Estado tener o no?

Los años ochenta y noventa del siglo pasado fueron los de la expansión de la idea de *adelgazar el Estado*, es decir, controlar no solo su tamaño, sino también el alcance de sus tareas y responsabilidades. Bajo el alero de ese movimiento difuso de ideas y prácticas que Hood (1991) denominó New Public Management –pero que en ningún caso fue una escuela consistente de pensamiento (Barzelay 2001)–, se impulsaron muchas reformas en el mundo y también en la región. Bajo presiones fiscales y políticas, *controlar* se entendió necesariamente como *reducir*. Los aspectos proactivos de esta mirada (por ejemplo, introducir una mirada gerencial, la que conduce un tiempo después a síntesis interesantes y movilizadoras como la de Mark Moore en 1999) fueron muchas veces dejadas de lado para simplemente reducir el tamaño y el costo fiscal de los estados. Habrá que hacer estudios, pero parece acertada la percepción de que el desmontaje de lo poco que había de Estado de bienestar en países como el Perú, han conducido a que el sistema de salud no tenga gran capacidad de reacción frente a fenómenos como el COVID-19.

A partir de esta percepción, surgen con fuerza voces que, al parecer, proponen hacer marcha atrás el camino del péndulo. Es decir, que el Estado cubra una creciente cantidad de tareas y responsabilidades que *habría abandonado*: pensiones, servicios sociales, regulación económica, etcétera, por mencionar a los más llamativos. Este reclamo asume que solo cumple con su misión cuando hace algo en forma directa, es decir, mediante organismos estatales: burocracias y empleados públicos<sup>1</sup>.

Sin duda, una vez que la emergencia de la pandemia sea superada, la discusión sobre qué debe y no debe hacer el Estado será visible, abierta y virulenta. En Chile, será incluso materia de un debate Constitucional. Algo deberíamos aportar ahí las/os profesionales de la gestión pública. Aquí dos ideas básicas o parámetros de nuestro oficio que no deberían perderse de vista:

1. *No todas las áreas de intervención del Estado son igual de prioritarias: unas son más esenciales e inescapables que otras.* Esto no obedece solo al criterio de que las capacidades estatales son limitadas –a esto haré

---

<sup>1</sup> Utilizo el término *burocracia* en su sentido sociológico y no como insulto. Al respecto, hay que recuperar los textos de Crozier (1969) y Wilson (1989) sobre las burocracias públicas.

referencia en la siguiente sección—. Más bien, obedece a la misión del Estado. Al respecto, cito a continuación una tabla del Banco Mundial (BM).

**Cuadro 1. ¿Qué debe hacer el Estado?**

	Corregir las disfunciones de los mercados			Aumentar la equidad
Intervención indispensable	Suministro de bienes públicos puros			Protección de los pobres
Intervención moderada	Abordar las externalidades	Regular monopolios	Corregir información imperfecta	Proveer seguridad social
Intervención dinámica	Coordinación de actividades privadas			Redistribución

Fuente: Banco Mundial (1997)

En realidad, el BM cruza los dos criterios que menciono: prioridad de las tareas y capacidades estatales. Su argumento se focaliza en que, a menor capacidad, un Estado debería concentrarse en lo más esencial o inescapable. Dejemos por ahora de lado el tema de la capacidad. De todos modos, en el cuadro se sugiere que hay cosas más *centrales* y otras menos. Podría, por supuesto, discutirse si cualquiera de los elementos mostrados debería estar más arriba o más debajo del Cuadro 1 (aunque hay los indiscutibles: justicia, defensa nacional, política fiscal, seguridad pública, habilitación de los pobres, que son parte de la línea superior de la tabla). Pero la idea que importa es la siguiente: no todo puede ser igual de *esencial*. Gestionar directamente las pensiones –por mencionar algo polémico e importante–, ¿es tan esencial para el rol del Estado como la justicia o la defensa nacional o los programas contra la pobreza? La pregunta es incómoda, pero es necesario hacérsela a quienes ahora parecen proponer que el Estado debe hacer casi todo. El ideal de un Estado que lo cubre todo porque todo es importante, es un mal criterio: no solo es irreal por las capacidades, sino que *ahoga* a otros

actores, como la sociedad civil y las empresas privadas y, al hacerlo, puede reducir el valor público a obtener. Lo veremos a continuación.

2. *No todo problema público tiene que ser, necesariamente, enfrentado por organizaciones y empleadas/os estatales.* Si algo hemos aprendido de los ochenta en adelante, es que las organizaciones de la sociedad civil y las empresas pueden ser actores involucrados en los asuntos públicos y que, incluso, pueden aportar algunas ventajas. La sociedad civil: compromiso con la misión, transparencia, cercanía a las/os usuarias/os y ciudadanas/os. Las empresas: eficiencia. Obvio que estos actores también tienen falencias: la escasa mirada estratégica de las organizaciones sociales, los intereses parciales a los que pueden servir, el predominio de la ganancia financiera por encima de todo objetivo en el caso de las empresas. Pero, además, la experiencia académica y los años trabajando en el ámbito público demuestran que el Estado también tiene fallas importantes: cooptación política, corporativismo de las/os decisoras/es y de las/os operadoras/es, suma dificultad para seguir criterios de eficiencia, falta de compromiso y cercanía, etcétera. En la región, asimismo, nuestros estados son, en muchas áreas, vigentes y eficaces. Si hay fallas en todos los actores, lo lógico sería identificar en qué zonas (¿las más esenciales?) el Estado debe actuar como único y exclusivo proveedor, y en cuáles tiene ventaja cooperar con otro tipo de organizaciones, como las de la sociedad civil, con quienes no habría conflicto. Ahora bien, con las empresas, he ahí la discusión. Y aquí el retorno pendular –al que hice ya referencia– implica postular que la dinámica privada no debe intervenir en nada público: ni infraestructura, ni pensiones, ni salud, ni educación.

Nuestro aporte como especialistas o practicantes de la gestión debería ser sincero: «tanto falla, falla tanto, el Estado como el mercado», decían los Reyes Católicos Isabel I de Castilla y Fernando II de Aragón. No fallan igual, claro. El mercado es capaz del desbaratamiento general –que afecta especialmente a las/os ciudadanas/os– en la búsqueda de algo más de ganancia. Y el Estado está atravesado por intereses políticos y corporativos que lo alejan de las/os ciudadanas/os, además de atravesar –por razones estructurales del negocio público– una disminución de los incentivos a la innovación y la eficiencia. Y eso tampoco es sorpresa. Estoy convencido de que

la decisión de si una tarea –pensiones, servicios de salud, servicios de educación, infraestructura– debese enfrentada solo por el Estado o en alianza o concesión con el sector privado o la sociedad civil, debería ser una decisión *contingente*, es decir, una tomada en función de la naturaleza de la tarea y de las capacidades existentes<sup>2</sup>.

Dado que ambos, el Estado y el sector privado, fallan bastante, es indispensable tener en cuenta que los dos requieren correctivos. En el Estado, aquellos controles razonables que eviten que la captura por intereses privados o corporativos culmine en corrupción e ineficiencia; aquellos incentivos que promuevan la innovación y el buen servicio. En las empresas, a su vez, la supervisión y los controles que pongan límite eficaz y razonable a la búsqueda de lucro, porque si se eliminara del todo, sucumbirían o se convertirían en Estado. Si bien ambos tipos de control son difíciles y costosos, y también fallan, pero serían funcionales para evitar su expiración. Y, en este sentido, ante temas complejos hay que buscar soluciones complejas, como evitar que las oposiciones se impongan.

A modo de ejemplo, en cuanto a las pensiones, actualmente el sistema de capitalización individual ha generado distorsiones enormes a favor de las utilidades de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) en Chile y Perú. Pero no olvidemos que en los años setenta los sistemas públicos *tiraban* los recursos de los pensionistas en *elefantes blancos*, corrupción y préstamos al poder. No pretendo abordar aquí la discusión sobre si el sistema de pensiones debe estar exclusivamente en manos de organismos estatales (Argentina) o privados (Chile y Perú), pero después de la pandemia, cuando arrecie con justicia la mirada negativa sobre las AFP y sus ganancias, ojalá evitemos que la mirada regrese ingenua o interesadamente a que el Estado de por sí y porque sí lo hará necesariamente mejor. Tal vez, lo único razonable sea elegir alguna opción (pública, privada o mixta) y de inmediato (esto es crucial) diseñar y poner en marcha los marcos de control o regulación que cada opción requiere.

---

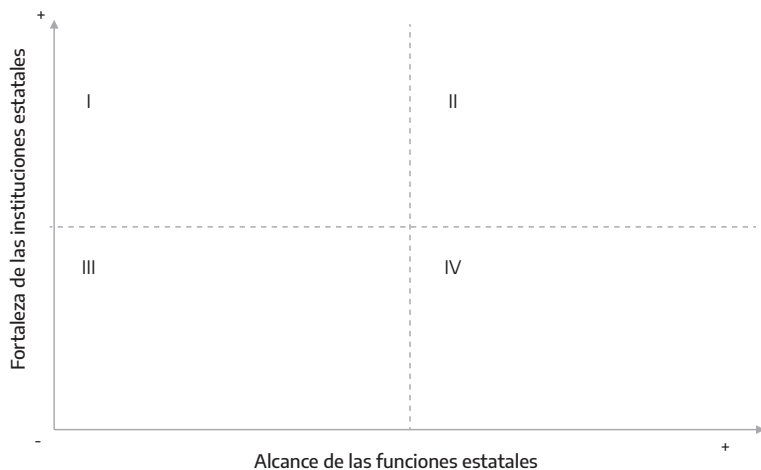
<sup>2</sup> Ni siquiera el argumento de que una labor es esencial para el rol del Estado, es criterio definitivo para conducir a la conclusión de que su operación debe ser necesariamente exclusiva del aparato estatal. Es el caso de la justicia –que sin duda forma parte del centro de la misión del Estado–, que ha experimentado con centros de conciliación extrajudicial operados por organizaciones privadas o de la sociedad civil.

## El zapato de la Cenicienta: las capacidades estatales

Entendamos las capacidades estatales como aquellas aptitudes políticas, técnicas, financieras, tecnológicas, de conocimientos y habilidades para diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas que se ofrece a las/os ciudadanas/os. Son como el contenedor del alcance que queremos darle a las acciones con directa responsabilidad del Estado, según vimos en el punto anterior. No es algo tan obvio y voluntarista como que faltan capacidades para todo lo que se quisiera hacer: a nuestros estados les faltan capacidades para llevar adelante incluso sus tareas esenciales, ineludibles. Eso es algo que la pandemia COVID-19 nos muestra con crudeza.

Sería lógico que la capacidad estatal fuera de la mano con el alcance que se decida asignarle al rol del Estado, lo que discutimos en la sección anterior: a más tareas y responsabilidades, mayores capacidades son necesarias. Sin embargo, si combinamos las posibilidades teóricas de alcance y capacidad, la realidad parece más compleja.

**Gráfico 1. Rol y capacidad**

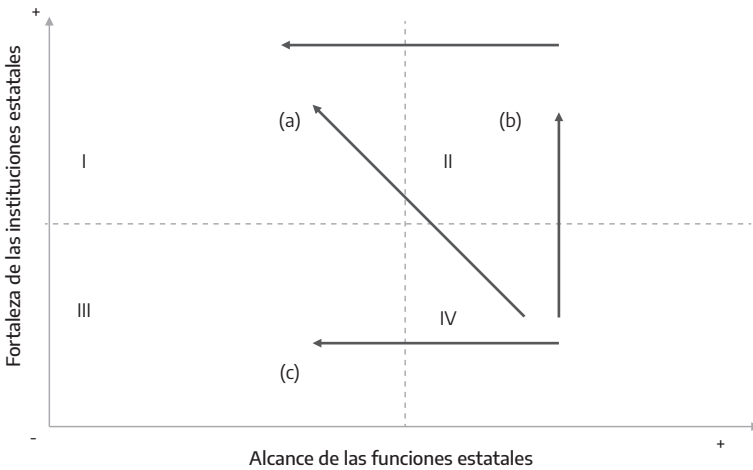


Fuente: Fukuyama (2004)

El Gráfico 1 fue realizado por Fukuyama (2004) para organizar las combinaciones posibles en cuatro cuadrantes. El eje horizontal está abierto a la más amplia discusión: cuál debe ser el alcance de responsabilidad (directa e indirecta) del Estado, un debate con bases políticas e ideológicas. Por ende, estar a la derecha o a la izquierda de la línea vertical punteada es bastante contingente. En cuanto al eje vertical, parece razonable suponer que preferiríamos estar por encima de la línea punteada, en los casilleros I o II. Si tuviéramos que ubicar a nuestros estados latinoamericanos, estaríamos casi todos dentro o al menos en los exteriores de la casilla IV: muchas tareas y débiles capacidades. Tal vez países como Chile, Brasil a nivel federal o Uruguay podrían ser situados con cierta cercanía a la línea punteada vertical. Pero, en fin, la casilla IV o sus cercanías no son las más deseables. Y la actual pandemia *nos lo echa en cara*.

Los procesos de reforma estatal tienen como un objetivo central desarrollar capacidades en los estados. Por ende, cabe preguntarse: ¿qué movimientos dentro del Gráfico 2 de Fukuyama son deseables?

**Gráfico 2. Rutas teóricamente posibles de reforma**



Fuente: Fukuyama (2004)



El movimiento (c) reduce el ámbito de acción estatal pero no eleva las capacidades: ha sido la ruta –planificada o no– de muchos esfuerzos de reforma de los noventa en adelante. Los movimientos (a) y (b) aparecen como tentadores, dependiendo de si se desea ampliar o reducir el ámbito de acción estatal, pero no hay nada más difícil que desarrollar capacidades en cualquier organización, tanto pública como privada (Barton, 1995). En la discusión que vendrá cuando la emergencia del COVID-19 amaine, las decisiones que amplían el ámbito de acción del Estado deben considerar como un parámetro central cuáles son las capacidades existentes –o las que se prevé tener– para afrontar las tareas encomendadas. Más aún cuando se trata de áreas de política sumamente complejas. Por supuesto, las capacidades no son un límite inmodificable, sino que algo podrá hacerse, pero es importante no mentir(nos): los costos son elevados, la paciencia de políticos y ciudadanas/os limitada, y los resultados inciertos. En todo caso, deberíamos promover que el debate no se concentrara casi exclusivamente en el atractivo tema de qué (más) debería hacer el Estado, sino que este se vea equilibrado por la consideración de las capacidades existentes y la inversión en esfuerzos para desplazar sus fronteras.

En un momento en que el desastre del COVID-19 o las explosiones ciudadanas, como la ocurrida en Chile, conducen a que ciudadanas/os defraudados exijan más acción del Estado, recordar que ello tiene a las capacidades como un parámetro fundamental, es incómodo e impopular, pero necesario. El riesgo que este debate implica –si se ignora la restricción de las capacidades– es que nuestros países se hundan más todavía en el fatal cuadrante IV de Fukuyama. Y ahí nos encontrará la próxima pandemia, explosión o emergencia.

## **El *pato feo* de la política pública: la implementación**

En buena parte de los países afectados por el COVID-19, los gobiernos se han propuesto transferir recursos a las/os ciudadanas/os cuyos ingresos se han visto afectados por la pandemia. Una modalidad fue la de hacer transferencias o repartir bonos, algo que, visto de lejos, debiera ser sencillo. O al menos no tan complicado como atajar la violencia de género, educar niñas/os o dar mantenimiento a las carreteras. Pero las transferencias se limitan a quienes

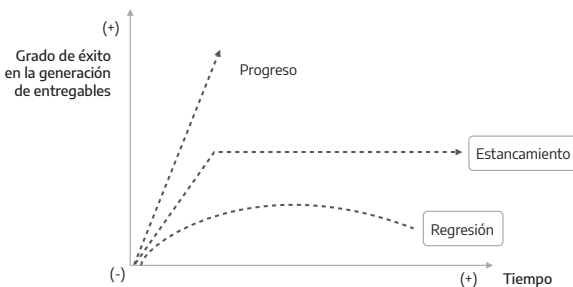
tienen cuentas bancarias, los bonos no llegan, rebotan por errores formales, conducen a filas y aglomeraciones mortales. Pensemos en otro ejemplo: hacer llegar barbijos y ropa protectora a las/os profesionales de la salud que están atendiendo a las/os enfermas/os de COVID-19. Si se dispone de los recursos y estos bienes se logran comprar, repartirlos no debería ser un gran problema. Pero no llegan, se pierden, faltan por todos lados y no necesariamente porque no existan. Es la *maldita* implementación la que falla. Como expresa Bardach:

Ya es bastante difícil diseñar políticas públicas y programas que se vean bien en el papel. Es aún más difícil formularlas en palabras y frases que suenen bien a los oídos de los líderes políticos y de sus electores. Pero resulta atrozmente difícil implementarlas de manera que complazcan a alguien, incluso a los supuestos beneficiarios o clientes (1979, p. 3).

Por lo general, quienes toman las decisiones, as/os practicantes o especialistas en gestión pública, las/os ciudadanas/os; en fin, todas/os, tenemos una visión simple y mecánica de la implementación: ejecutar, aplicar lo diseñado, no alejarse de lo ya pensado. Por eso los implementadores tienen, en comparación con quienes diseñan o evalúan, menos importancia (menos paga, oficinas maltrechas, ningún reconocimiento) en el Estado (Cortázar, 2007).

### Gráfico 3. Un modelo para entender la trayectoria de la implementación

**Traectoria**  
La forma en que, a lo largo del tiempo, evoluciona la capacidad del proceso de implementación para producir los entregables deseados.



Fuente: elaboración propia

Para una comunidad que se mueve en el campo de la gestión pública, la visión mecanicista e ingenua a la que refiero debería ser erradicada. La enorme complejidad estratégica, política y técnica de implementar políticas públicas es un cuello de botella en el que influye mucho la falta de capacidades señalada en la sección anterior. Al modelar la trayectoria, el éxito o el fracaso de la implementación de políticas y programas públicos, como se muestra en el Gráfico 3, creo que podemos arriesgar la hipótesis de que las trayectorias de estancamiento o regresión (desastre, colapso) son lo más usual en nuestros mundos públicos. Comprender por qué ocurre esto, qué herramientas utilizar para evitar esas trayectorias, cómo intervenir en los procesos de implementación en marcha y mejorarlos, es una tarea indispensable.

La discusión poscoronavirus pondrá énfasis particular en los servicios sociales: salud pública, formalización del empleo, habilitación para salir y mantenerse fuera de la pobreza. Pero el problema es que estos son de los programas públicos más difíciles de implementar.

## Cuadro 2. Tipos de servicios sociales

Interacción proveedor-usuaria/o	Programabilidad de las tareas	
	Elevada	Baja
Elevada	Servicios profesionales	Desarrollo de capacidades y habilitación
Baja	Transferencia de bienes y recursos	Prestaciones de asistencia y emergencia
	Categoría de receptores	Sujetos (personas, grupos, comunidades)
	Naturaleza de la/el usuaria/o	

Fuente: Martínez Nogueira (2007)

En el Cuadro 2, elaborado por Martínez Nogueira (2007), se tipifica la diversa complejidad que tiene la implementación de los servicios sociales. Y si ya la transferencia de bienes y recursos –como los bonos mencionados– son difíciles de desplegar en la práctica, hay que imaginar lo complicado que resulta implementar los otros tipos y sobrevivir a ello. Creo que, de manera especial, habrá mucha presión ciudadana y política sobre los *servicios profesionales* (salud y educación), pero es muy importante que en la discusión no se descuide el caso de los *programas de desarrollo de capacidades y habilitación*. Mediante ellos se puede atacar el problema de desigualdad e informalidad que ha hecho que los efectos del COVID-19 sean todavía peores que en sociedades más igualitarias, como las europeas. En situaciones de gran inequidad, es sabido que los sectores con más recursos materiales y culturales tienen mayor facilidad de apropiarse de la oferta de beneficios estatales, y los *servicios profesionales* no escapan a ello. Los estragos que la pandemia está haciendo o que va a hacer en el conurbano bonaerense, las comunas periféricas de Santiago o los conos de Lima, deben ser tomados como clara señal de que la vieja pelea contra la pobreza, la inequidad y la informalidad debe mantenerse vigente.

Ojalá que en las discusiones y peleas que se van a desarrollar sobre asuntos importantes –como qué áreas de acción pública debe afrontar el Estado, cómo financiarlas, quién se hará responsable, etcétera– no se pierda de vista la importancia de mejorar drásticamente las capacidades de implementación de aquello que se decida.

## **Querido dinosaurio: viejas sorpresas para gestores públicos**

¿Qué responsabilidad nos cabe a las/os practicantes o académicas/os del campo de la gestión pública en la situación actual? Probablemente mucha. Pero de todos los errores que con seguridad hemos cometido, quisiera concentrarme en uno en particular: *correr tras aquello que brilla*. Tal vez este sea un defecto esencialmente humano, inevitable. Uno que, estimo, se potencia con los pequeños financiamientos con agenda estrecha; los organismos internacionales con prioridades de asistencia pensadas *para Saturno*; las modas que afectan los gustos y preferencias de los políticos que se convierten en autoridades; las

universidades que enseñan y estiran lo que vende, y no necesariamente lo que se necesita. Un ejemplo: el poco interés académico y profesional que hemos dado a procesos como el de implementación, mencionado anteriormente. Usualmente preocupados por los grandes y visibles problemas políticos y estratégicos que afectan a la democracia y al Estado, hemos arrimado los temas operativos o prácticos en nuestras redes profesionales, y nos contentamos con un curso sobre compras públicas o predicar la gran novedad del balance *score card* en alguna de sus miles de mutaciones. Orientar nuestras redes hacia la diversidad de capacidades necesarias y no solo a las de elaborar indicadores con tres derivadas o marcos lógicos de dieciocho páginas es una responsabilidad eminentemente.

Pero vayamos a algo todavía más de fondo. Si revisamos los proyectos de modernización o reforma de varias administraciones de distintos países –o las agendas de *think tanks* u organismos internacionales que algo tienen que ver con la gestión del Estado–, el énfasis puesto en los últimos diez o quince años en las *soluciones virtuales*, las TIC y demás cosas similares, es simplemente apabullante. Es impresionante que, cuando todos los datos muestran que las/os ciudadanas/os se sienten defraudados con sus democracias y sus gobiernos, cuando muchas personas apoyan opciones autoritarias o indican de manera sostenida –encuesta tras encuesta– lo infelices y desgraciadas que son con los servicios públicos, sintamos que ganamos el Mundial porque logramos que se pueda sacar el pasaporte *on line*.

Por supuesto, sé bien que las tecnologías y la virtualidad pueden ser de gran ayuda en la gestión del Estado, y que el hecho de que las/os ciudadanas/os puedan imprimir una partida de nacimiento, sacar la cédula de identidad o hacer la declaración de impuestos desde sus casas, es sin duda un avance. Incluso ahora con la pandemia, hemos visto la gran ayuda que la tecnología puede ser para implementar las medidas de emergencia (en Chile el rol de la *comisaría virtual* es interesante en cuanto a la gestión de permisos). El problema es cuánto hemos permitido (o promovido) que el avance en estos aspectos –que, como ocurre con todos los sistemas técnicos, son lo más sencillo de modificar– mueva el eje central de la agenda en reforma y gestión pública. Y lo que ahora vemos día a día con la crisis del COVID-19, que las camas no alcanzan y hay que llevarlas de un lado a otro, que distribuir mascarillas y batas es todo un problema, que hacer compras

de alimentos de emergencia sin que las/os funcionarias/os roben es muy difícil, que lograr que empleadas/os estatales (enfermeras/os, médicas/os, soldados, policías) arriesguen su salud y vida por cumplir con su labor y estén mínimamente protegidas/os para ello... Todas esas cosas que en primera instancia nos parecen básicas y hasta simples, pero que no funcionan, evidencian nuestras pretensiones de estados cibernéticos y nos regresan a *nuestro viejo y querido dinosaurio*: las organizaciones y las personas.

Organizaciones burocráticas (de nuevo, en el sentido sociológico del término). Empleadas/os públicas/os, de planta, las/os que se contratan por algún mecanismo paralelo, quienes lo son solo por locación de servicios. Rutinas de trabajo. Ese es el centro de la administración pública. Y ahora, con esto que pasa, nos vemos obligadas/os a descubrirlos de nuevo. Las TIC, sin duda, son elementos importantes –a veces hasta central– que pueden modificar mucho de lo que los Estados hacen. Empero, siempre habrá organizaciones y personas, porque las *app* y los sistemas informáticos no flotan en el vacío. De todos modos, reconozcamos que para muchos de nosotras/os *organizaciones y personas* eran temas pasados de moda, antiguos, ya resueltos o fáciles de resolver. Recuerdo miradas de colegas, jefes o expertos al pretender incluir temas así en algún proyecto que expresaban: «eso ya está superado», «eso no quieren las autoridades», «en eso no se gasta». Y en las universidades, ¿cuánto discutimos sobre temas organizacionales y de gestión ejecutiva (dirigir personas) con las/os estudiantes? ¿Cuántos cursos de sociología de las organizaciones hay en nuestras maestrías de temas públicos? Nuestras/os estudiantes, ¿entienden realmente lo que significa que una organización sea burocrática? ¿Por qué son centrales las rutinas en la gestión del Estado?

En efecto, hasta aquí llegan estas notas estas notas. Ojalá sean de alguna utilidad. Tenemos como comunidad de gestión pública grandes desafíos, cuestiones antiguas a las que volver a atender, responsabilidad por –como insistía Weber al hablar del rol del científico– *aportar claridad*, criterios y argumentos que faciliten la discusión que vendrá sobre el Estado, su rol y su gestión.

Si leyeron todo esto estarán cansadas/os. Duerman bien y no se olviden de darle de comer al dinosaurio. No vaya a ser que despierte hambriento.

## Referencias bibliográficas

- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue*. The University of California Press.
- Bardach, E. (1979). *The Implementation Game. What Happens After a Bill Becomes a Law*. MIT.
- Banco Mundial (1997). *El Estado en un mundo en transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial*.
- Cortázar Velarde, J. C. (2007). *Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales*. BID.
- Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático. Ensayo sobre los sistemas de organización moderna y sus relaciones*. Amorrortu.
- Fukuyama, F. (2004). *State Building. Governance and World Order in the Twenty-First Century*. Cornell University Press.
- Hood, C. (1991) A Public Management for all Seasons? *Public Administration Review*, 69(1), 3-19.
- Martínez Nogueira, R. (2007). Desafíos estratégicos en la implementación de programas sociales: provisión, participación y coordinación. En J. C. Cortázar (ed.). *Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales*. BID.
- Moore, M. H. (1999). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Wilson, J. (1989). *Bureaucracy*. Basic Books.

## Cómo citar este artículo

- Cortázar Velarde, J. C. (2021). Y el dinosaurio todavía estará allí. Notas sobre los desafíos de la gestión pública después de la emergencia del COVID-19. En *Estado abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 5(2), diciembre-marzo, 121-135.