

EL CRONISTA COMERCIAL

**Responsabilidades del Estado****El management de las empresas públicas aún sin resolver****Róberto D. Agosta (\*)**  
para el Cronista

Es evidente que asistimos a la crisis final del actual sistema de administración de las empresas públicas, tanto en la Argentina como en otros países de América Latina. Durante décadas, el objetivo de la prestación de servicios públicos sirvió para justificar en las empresas del Estado la existencia de déficits de tal magnitud que terminaron por devorar a sus propias hijas, contribuyendo a la quiebra de las finanzas públicas e impidiendo finalmente su propio funcionamiento, ya que no resultaba viable poder subsidiarlas hasta tales límites.

Entre las principales causas de este proceso puede citarse al manejo político que se ha hecho de las empresas públicas, a la existencia de confusas políticas sectoriales y a la equivocada asignación de recursos que, contrariamente a lo preconizado frecuentemente, no siempre fueron escasos\*\*. La evidencia de esta situación ha contribuido a generalizar la idea de que resulta necesario encarar un proceso de reforma estructural del sector público en casi todos los países de Latinoamérica. Este proceso se encuentra actualmente en curso en la Argentina, y ha dado lugar a las diferentes alternativas de gestión y propiedad que vienen ensayándose desde la anterior administración.

A estas opiniones internas se suman el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y otros organismos internacionales de crédito. Resulta paradójico, no obstante, que durante treinta años todos esos organismos, y en particular el Banco Mundial, hayan destinado muchos millones de dólares a la formación de recursos humanos en el sector público de los países menos desarrollados. Esta contribución se efectuó directamente, a través de organismos específicos como el Instituto de Desarrollo Económico, e indirectamente, a través de las componentes de asistencia técnica de los préstamos de desarrollo y de aportes no reembolsables efectuados a los países.

Cabe preguntarse entonces, después de todo ese esfuerzo: ¿por qué las empresas públicas han sido manejadas de forma tan ineficiente? Durante mucho tiempo los funcionarios y técnicos de los organismos internacionales han venido preconizando y creyendo en el clásico concepto de "planificación" en base al cual se han formado centenares, sino miles de expertos en planeamiento económico, planeamiento del transporte, planeamiento del sector energético, planificación educativa y del sector salud, etc. Correlativamente (tal vez porque en estas cosas toda oferta genera su propia demanda) fueron creándose múltiples Direcciones, Secretarías y Subsecretarías de Planificación en casi todos los sectores económicos de casi todos los países beneficiarios de los programas de entrenamiento y ayuda para el desarrollo.

El resultado neto de este proceso ha sido la existencia de un cuerpo organizativo paralelo y casi autónomo de los organismos ejecutivos de cada área, sean empresas o dependencias de la administración. Mientras en estos organismos de planificación se escribían volu-

minosos informes y estudios (casi siempre de alta calidad técnica de acuerdo a los patrones que les dieron origen), muchísimos funcionarios de diferentes jerarquía y formación profesional iban tomando cada una de las miles de decisiones cotidianas que en la práctica condicionaban el camino de expansión de cada empresa y actividad económica encarada por el Estado. No obstante su diversidad, este conjunto de funcionarios (gerentes y directores de las áreas operativas), han tenido como denominador común dos aspectos fundamentales: (i) eran los que de hecho presupuestaban dentro de la organización y (ii) carecían de una visión estratégica de la actividad o del negocio para el cual trabajaban.

Ninguno de esos programas de capacitación contribuyó a entrenar gerentes, sino más bien a formar analistas, y la experiencia demostró que en realidad son los gerentes los que configuran los sistemas.

En áreas del largo plazo y del "plan integral" que, en general nunca se formula, y cuando se formula no se implementa, las decisiones cotidianas de cada uno de los ejecutivos de las empresas del Estado han carecido de una adecuada "visión estratégica" de cada negocio y de cada problema y es sin ese pensamiento estratégico que se han desvenado las empresas públicas y, lo que es igualmente grave, con un total desconocimiento de las más elementales técnicas gerenciales\*\*\*.

Se podrá decir que ya es tarde, que la empresa del Estado es una especie en extinción y que no deben destinarse más recursos a ella. Es posible, pero no debe perderse de vista que no todas las actividades que actualmente realiza el Estado pueden ser transferidas exitosamente al sector privado, y que muchas de esas empresas (cualquiera sea su propietario o administrador) van a seguir prestando servicios públicos que deberán ser supervisados por el Estado, de quien se dice además que seguirá siendo el responsable de la fijación de las grandes líneas de política.

¿Vamos a seguir repitiendo en el futuro los errores cometidos en el pasado?

\* Consultor de diversos organismos internacionales y actual Gerente Técnico de Subterráneos de Buenos Aires SE.

\*\* A poco que el lector reflexione sobre su área de conocimiento específico le resultará fácil citar ejemplos de esto en casi todo el sector público argentino. Algunos casos han resultado muy sonados y otros quedan para el comentario entre los especialistas de las distintas áreas.

\*\*\* El autor recuerda haberle nombrado por primera vez a Peter Drucker a más de un Director Nacional, a varios gerentes y a un presidente de empresa pública.