

Coordinación y experiencia de jerarcas mejora desempeño de entes

Cuando se dejan de lado algunos factores ajenos a la gestión —como las lluvias o la cotización del petróleo— y se tiene en cuenta la formación de sus presidentes, en el inicio de la segunda administración de Tabaré Vázquez el desempeño conjunto de las principales empresas públicas viene algo mejor que en el período de José Mujica, pero es notoriamente peor que en su primer gobierno.

La variable relacionada con el perfil de los titulares de los entes ha tenido clara relevancia en años recientes, según un estudio elaborado para Pharos—el área de análisis de la Academia Nacional de Economía— por el Centro de Economía, Sociedad y Empresas del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. La actualización de la investigación con información hasta

marzo pasado, comentada ayer miércoles 8 por el economista Ignacio Munyo, ratifica esa constatación.

El resultado operativo ajustado —excluido el efecto del crecimiento del Producto Bruto Interno, el precio del petróleo en pesos, las lluvias y la formación del presidente de las empresas públicas— es algo menor a 2% de los ingresos para Ancap, UTE y Antel en lo que va de la actual administración. Eso se compara con un número negativo de casi 2% en el período de Mujica, pero casi 8% en el primer período de Vázquez, cuando operó una cierta coordinación o una suerte de *holding* de hecho. La tendencia es similar cuando se analiza el resultado operativo ajustado por esas mismas variables pero en relación con los activos de esas empresas públicas.

Sin embargo, los números en Ancap no mejoraron tras el último cambio de gobierno (y, de hecho, empeoraron cuando se analiza el resultado operativo ajustado en términos de los activos). Tras las pérdidas sufridas en años recientes que elevaron el déficit fiscal y una polémica pública que tuvo en el centro a su anterior titular y actual vicepresidente de la República,

Raúl Sendic, la refinadora y distribuidora de combustibles —además de fabricante de destilados de alcohol y de cemento portland— renovó su directorio, encabezado ahora por la ingeniera química Marta Jara. Esa medida fue dispuesta junto a otras acciones del Poder Ejecutivo tendientes a mejorar la gestión del ente.

● **Perfiles.** De acuerdo con un estudio publicado el año pasado por CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, por su calidad del gobierno corporativo de las empresas estatales —considerando el marco legal, la transparencia de información, la conformación de sus directorios y el ejercicio de la propiedad—, Uruguay es el peor puntuado entre un grupo de países de la región, con un puntaje de 2,8 en un mínimo de cero y un máximo de diez. Perú (7,8) es el mejor evaluado.

El estudio actualizado realizado por el equipo encabezado por Munyo y Pablo Regent, también del IEEM, será publicado en una revista de la Academia Iberoamericana de Gestión. “El caso de Uruguay, la forma como se gobiernan las empresas públicas, es de importancia a nivel internacional y no por lo bueno, sino por lo raro y lo ma-

lo, diría yo”, comentó el economista al inicio de la charla de ayer.

Entre otros aspectos, la investigación analiza la influencia del perfil de los presidentes de los entes asociada a la calidad de su gobierno corporativo. Considerando otra vez a Ancap, UTE y Antel en el período 2002-2016, quienes desempeñaron ese rol han sido mayormente políticos, ingenieros industriales y eléctricos, y después contadores o con estudios en esa área. El 43% tenía una carrera previa en la empresa.

Un repaso de la literatura internacional hecho para esta investigación halló que hay consenso en cuanto a que la experiencia previa en dirección de empresas tiene un impacto positivo en el desempeño, especialmente en aquellas de propiedad pública. Eso no es tan claro cuando se trata la formación en dirección o haber hecho carrera en la organización.

En el caso uruguayo, se constató que tanto en Ancap, como en UTE y en Antel, tener antecedentes en materia de dirección impactó positivamente sobre los resultados operativos (15% sobre los ingresos, frente a 2% cuando el presidente no había tenido experiencia). “Esto quiere de-

cir que importa quiénes dirigen las empresas”, remarcó Munyo.

● **Holding.** El trabajo hecho para Pharos ponía énfasis en que los problemas en el ejercicio de la propiedad afectan el desempeño de las empresas públicas uruguayas (ver **Búsqueda** N° 1.834). La actualización refuerza la idea de que una gestión coordinada conduce a mejores resultados; así se vio en el primer período de Vázquez, cuando operó un mecanismo de coordinación entre jerarcas de los entes con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Según Munyo, el análisis muestra que sin cambios institucionales, en el gobierno de las empresas públicas y en la coordinación con que operan, es difícil lograr mejoras en sus resultados. Eso pone sobre el tapete la idea de un *holding* que le dé centralidad a la propiedad y la gestión de los entes en Uruguay, que está siendo impulsada desde la OPP.

Precisamente, después de la presentación de la actualización del trabajo sobre los entes uruguayos habló Domingo Cruzat, quien presidió el Sistema de Empresas Públicas de Chile entre 2011 y 2014, durante la administración de Sebastián Piñera.

Para Astori, se “agota” la “matriz Estado-céntrica”

Existe un “espacio público no estatal en el que muchas actividades de interés nacional pueden funcionar mucho mejor distanciándose de las rigideces del aparato estatal, siendo reguladas por el derecho público o aun el privado cuando fuere necesario”, sostuvo el ministro de Economía, Danilo Astori.

“Hoy en día, la matriz Estado-céntrica se agota, lo que implica que la cuestión pública es percibida como espacio de toda la sociedad y no del Estado”, agregó al hablar el miércoles 1º en el marco del lanzamiento de un programa para América Latina y el Caribe de la OCDE en París.

Dicho programa forma parte de un intento de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) de fortalecer sus relaciones con la región. Uno de sus objetivos fundamentales es aproximar a los países latinoamericanos a los estándares y mejores prácticas promovidas por esa institución.

Actualmente, Chile y México son los países de la región que forman parte de la OCDE, mientras que Colombia y Costa Rica están en proceso de incorporación. Uruguay participa en varios foros de la organización.