

El cortoplacismo del ciclo electoral en la gestión pública



Alejandro Stipanovic

Una empresa debe cumplir con su propósito hoy y mañana. Eso quiere decir que debe entregar los productos y servicios en calidad, cantidad y oportunidad requerida, pero debe asegurar que podrá seguir haciéndolo en el futuro. He aquí la gran paradoja de nuestro sistema de empresas estatales: quienes deben asegurar el futuro, sólo piensan en el presente (y muchas veces, más preocupados por el pasado).

En cada inicio de administración de gobierno se negocian cargos en el Estado. Son algunos miles, son los representantes del nuevo gobierno, de quien ganó las elecciones y tiene el mandato del soberano para liderar el país. ¿Es eso legítimo? Sí, pero tiene sus consecuencias que quizás sean la causa de muchos males que arrastramos desde hace años y que cada cinco años enfrentamos con la misma fallida fórmula.

Cuando cambia el mando de una organización, cambian estilos, objetivos, formas, procesos... muchas veces se arranca desde cero. En muchas ocasiones también, se empieza una etapa de revisionismo, de buscar para atrás para encontrar defectos del que se fue, para mostrar que era malo.

En las empresas de propiedad estatal, las llamadas empresas públicas y servicios descentralizados, pasa algo similar, pero con una alarma, que el sistema político no comprende: una cosa es cambiar el mando en una unidad administrativa, como un ministerio, otra muy diferente es cambiar el mando de una empresa. En efecto, una empresa tiene que producir, ya sea bienes o servicios, para satisfacer una determinada demanda en un entorno a veces competitivo o en el que la exposición pública o

criticidad de la oferta es realmente relevante. Es decir, las empresas no definen por sí mismas qué producir y cómo hacerlo: responden a una demanda que suele ser exigente en precio y calidad (muy especialmente en ANTEL), dando por sentado que no hay interrupción en el servicio, en especial cuando hay un monopolio (combustibles de ANCAP, energía eléctrica de UTE).

¿Qué genera el cambio tan frecuente de autoridades en las empresas estatales? Una conducta reactiva, típicamente operativa, alejada de la visión de largo plazo que se requiere, por ejemplo, para enfrentar la transición energética que va a cambiar radicalmente la misión de ANCAP y UTE que siguen funcionando con las mecánicas fundacionales de hace 100 años.

Un viejo y querido profesor del IESE y del IEEM, Luis Manuel Calleja, siempre nos advertía sobre el riesgo de que el presente ocupe todo el tiempo directivo y que no haya posibilidad de discutir sobre el futuro. Lo urgente sobre lo importante; lo que luce o da un brillo circunstancial frente a lo sustancial, lo intangible hoy pero fundamental mañana.

En esa lucha entre el presente y el futuro es que se juega la sustentabilidad de una empresa estatal y la visión del futuro es la responsabilidad principal no de los técnicos, profesionales, supervisores, jefes o gerentes: es la razón para la que exista un directorio.

¿Cómo pueden entonces los directores de las empresas estatales cumplir con su rol con las actuales reglas de juego? Imposible. ¿Por qué? Porque tienen un mandato político sectorial, representar a su sector político, no a los intereses de la empresa, y porque sólo piensan en su período de

trabajo que, de antemano, saben que termina cerca del 1 de marzo del próximo cambio de gobierno.

Es más, como vimos en el cambio de gobierno en 2025 y varias veces antes, la transición del cambio de directores comienza un año antes de las elecciones cuando, por requisito constitucional, muchos directores optan por renunciar para comenzar (o seguir) una campaña electoral. Pero una vez que se elige gobierno, comienza una nueva etapa de la transición: a los que se fueron un año antes se les suman los que se van a ir; todo esto en la incertidumbre de quienes van a venir. Cuando culmina el reparto (término explícitamente utilizado para referirse a la distribución de cargos entre sectores y partidos políticos para acceder a poder, influencia y control), comienza una nueva etapa en la transición: la curva de aprendizaje de los que llegan.

Los partidos desde la tribuna se ven diferente de lo que se perciben desde el banco de suplentes y muy diferente de lo que viven los jugadores en la cancha. En el directorio de las empresas estatales pasa algo similar: los recién llegados tienen que aprender sobre la estructura, procesos y cultura de la organización a la que llegan. Tienen la responsabilidad de gobernar (no de dirigir o de gerenciar como muchos creen) lo que no conocen. Con suerte, la curva de aprendizaje se recorre en un año y siempre va a ser asintótica: es imposible aprender todo sobre una organización compleja cuando los que realmente la manejan, los gerentes y los jefes, llevan décadas en ella.

Entonces, esa rotación en el gobierno deriva en que las empresas estatales comienzan una transición de cambio de gobierno un año antes de las elecciones y, fácilmente, se extienden por, como mínimo, un año más. Dos años de inacción en cinco de gestión son demasiado tiempo.

¿Cómo pueden pensar, discutir y actuar en clave de estrategia los directorios de las empresas estatales si sus miembros son designados por reparto hasta el próximo ciclo electoral?

Alejandro Stipanovic

Ingeniero Industrial Opción Mecánica por UdelaR
Máster Profesional en Dirección y Administración de
Empresas por el IEEM, UM
Presidente de ANCAP 2020-2024