

# **EMPRESAS PUBLICAS**

## **Aportes para reinventarlas**

### **JIAP 2015**

**Carlos Petrella**

SETIEMBRE 2015

V 05

# Objetivos de la presentación

- **Potenciar las ideas relevantes a considerar con una visión que no sea conflictiva y muestre una arista optimista**
- **Generar alternativas para desarrollar una aproximación realista a los cambios que pueda ser desarrollada exitosamente**
- **Soñar con las mejores posibilidades para que los escenarios prospectivos nos sirvan como referencia**

# **El enfoque de la presentación**

- **Los problemas con que convivimos**
- **Ideas relevantes a considerar**
- **Una aproximación realista**
- **Soñando con posibilidades**
- **Alternativas prácticas hoy**
- **Espacio para intercambios**
- **Tributos**

# Los problemas con que convivimos



# El desarrollo de servicios públicos para preservar soberanía

**¿Las empresas públicas son la garantía de que los monopolios naturales sean controlados por el Estado?**

**SOBERANIA NACIONAL**

**MONOPOLIOS NATURALES**

# El uso de las empresas públicas como herramienta fiscal

**¿Las empresas públicas ajustan sus tarifas generando cargas impositivas que no pasan por el Parlamento?**

**USO FISCAL DE LAS EMPRESAS**

# La supervivencia empresarial aparentemente asegurada

**¿Las empresas públicas pueden seguir funcionando sin importar lo que los directores y gerentes hagan para que prosperen?**

**MITO DE LA PERENNIDAD**

# Las funciones por encima de los resultados

**¿Por qué a los empleados del Estado los llamamos funcionarios públicos?**

- **PRIMACIA DEL CUMPLIMIENTO DE LA FUNCION**
- **MENOSPRECIO POR OBTENER BUENOS RESULTADOS**

# Las formalidad burocrática como escudo

**¿Por qué hemos generado un mega procedimiento administrativo que nos dice a-críticamente qué hacer?**

- **“HACER LO MISMO SIEMPRE” IMPULSA SISTEMATICAMENTE LA UTOPIA DE LA PREPATACION**
- **“NO HACER” GENERA SALVAGUARDAS, PORQUE ESO NO ES CONSIDERADO UNA DECISION**

# Premiamos repetir lo mismo

**¿Las empresas públicas no cambian porque fueron pensadas para autoreplicarse?**

- **CONSERVAR ES SALUDABLE**  
**El que conserva es premiado**
- **INNOVAR ES PELIGROSO**  
**El que innova es molesto**

# Las formas de estancamiento empresarial

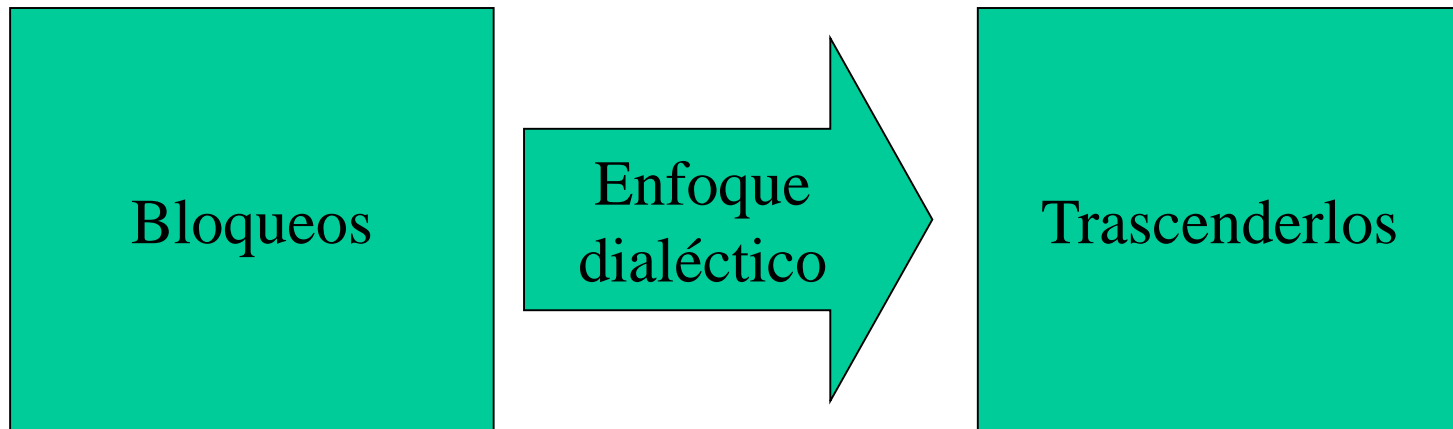
**¿Las empresas públicas se estancan porque se trabaja poco o porque se trabaja mucho pero en lo irrelevante?**

- **NO SABER ADMINISTRAR**  
**Actuar separando la paja del trigo**
- **ESTANCAMIENTO POR HIPERACTIVIDAD** **Hacer mucho, pero sin mover el amperímetro**

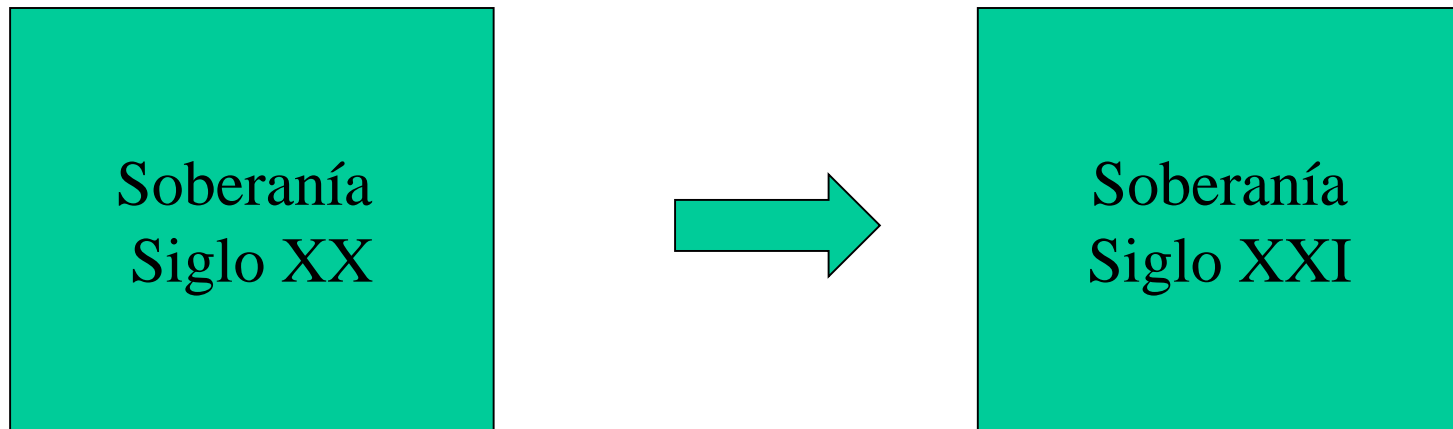
# Presentación de ideas



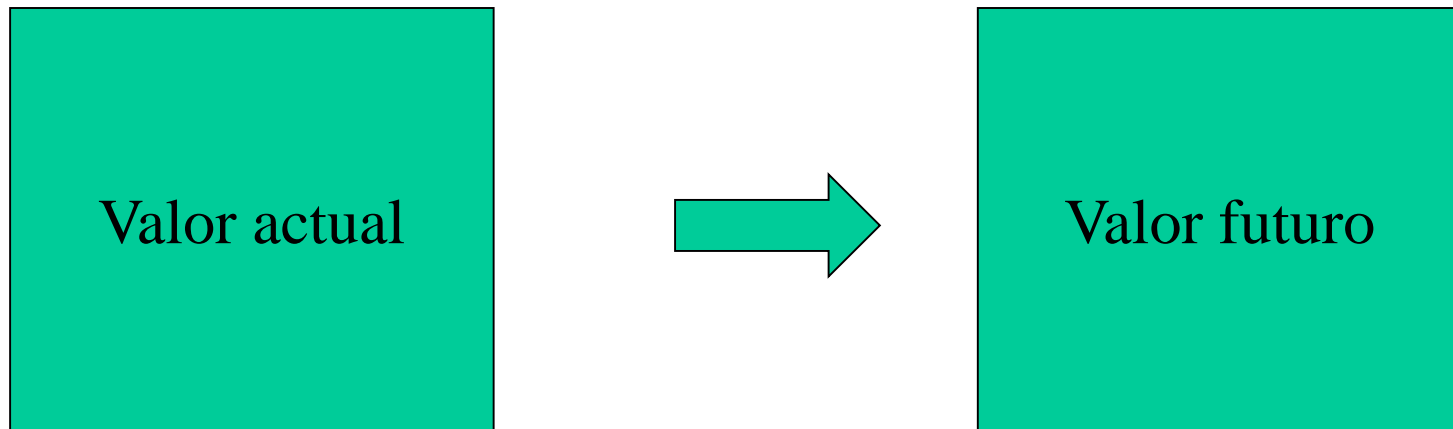
# Resolver viejas contradicciones



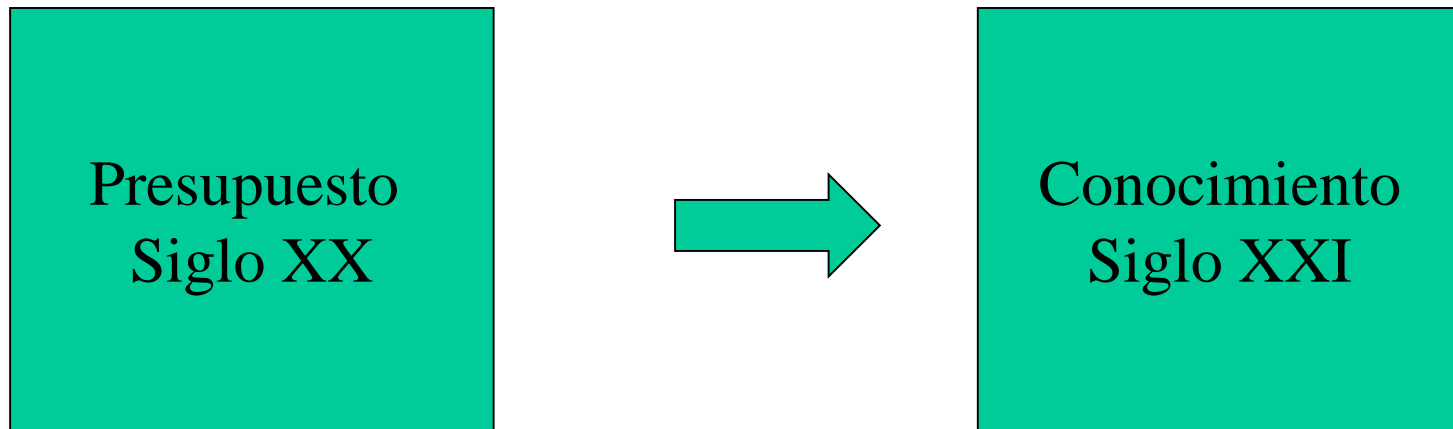
# Enfoque soberano renovado



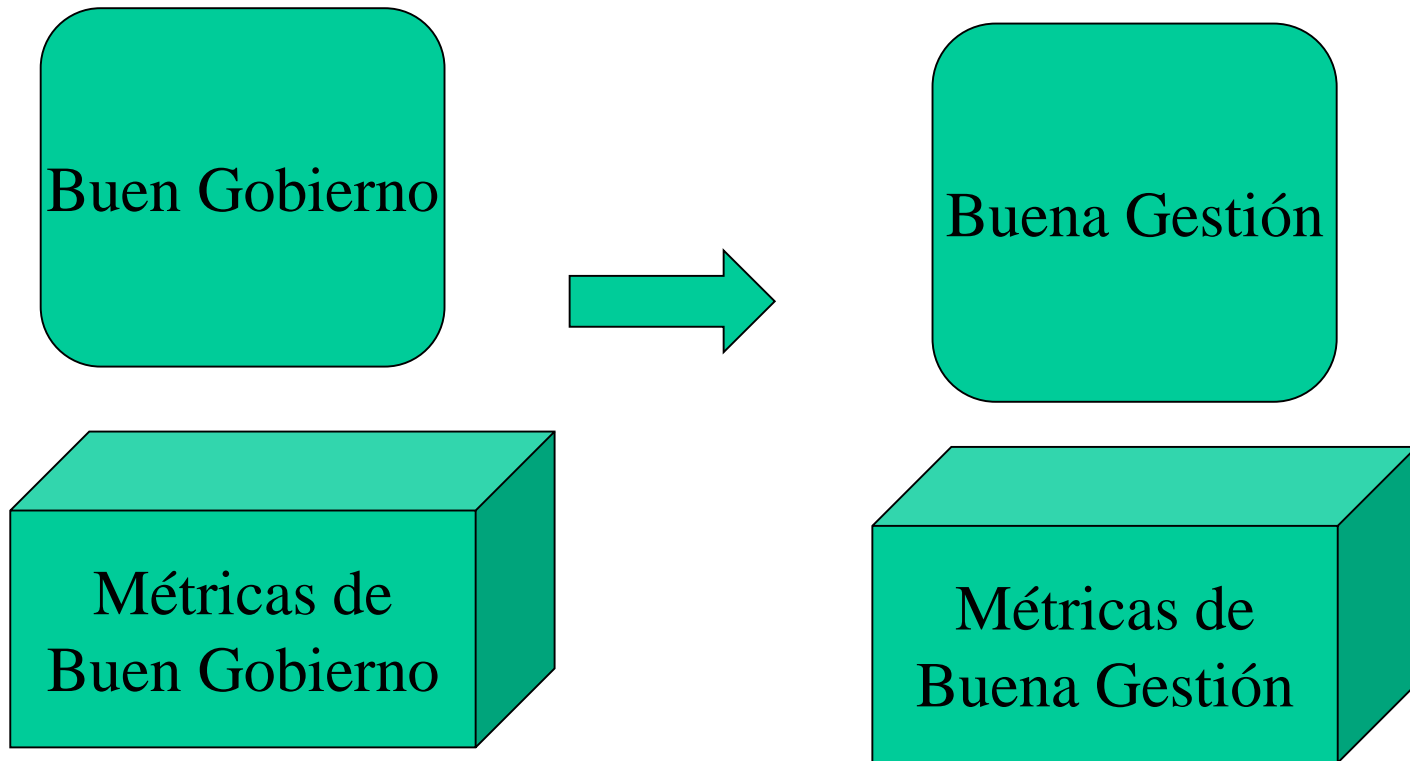
# Agregar mayor valor estratégico



# Enfoque renovador



# Una aproximación Para administrar ... medir



# Una aproximación realista

# Hoy que tenemos



# Situación de las empresas públicas uruguayas

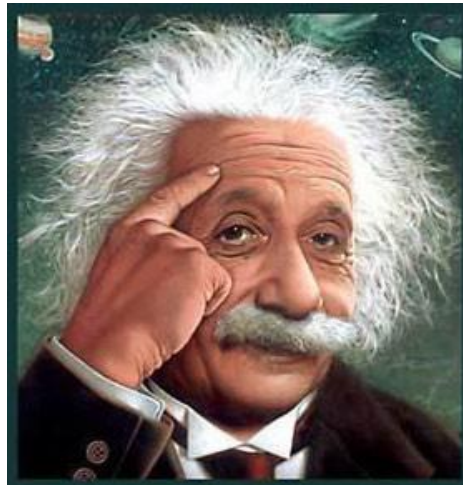
- **Desafío energético: Crisis de ANCAP - UTE más abierta**
- **Explosión de las comunicaciones: ANTEL desafiando**
- **Provisión de agua potable: OSE sin soluciones**
- **Soporte de saneamiento: Con contenciones**
- **Fortalecimiento logístico: Operando como barrera**

# Escenarios de exploración de casos

- **Desafío energético “Dudas sobre como administrar” “Una posible sustentabilidad emergente”**
- **Explosión de las comunicaciones “Búsqueda de un nuevo equilibrio Público – Privado”**
- **Provisión de agua potable “Una enorme crisis escondida” ¿Está amenazado el derecho constitucional al agua potable”**
- **Soporte de saneamiento “Muchos niños para pocos trompos” El Clásico “dilema de los comunes.”**
- **Fortalecimiento logístico “Una historia de numerosos megaproyectos fracasados o congelados”**

# Soñando con posibilidades

# Proyecciones



# **Lo que podemos tener si mejoramos**

- **Pensamiento estratégico pensando en la tercera ola**
- **Capacidad para innovar sin herir y estímulo para hacerlo**
- **Desafío energético Regulación – Producción - Sustentabilidad**
- **Explosión de las comunicaciones Renovación Público - Privada**
- **Provisión de agua potable El crucial desafío pendiente de OSE**
- **Soporte de saneamiento Un problema gris que hay que aclarar**
- **Fortalecimiento logístico Satisfacer una necesidad imperiosa**

# Algunos casos para pensar

- **Institucionalización de la asociación de la industria con la academia**
- **La educación y la capacitación como respuesta a los desafíos**
- **Desafío energético Foco en producción de energías renovables**
- **Explosión de las comunicaciones Desafío de la integración de contenidos**
- **Provisión de agua potable Custodiar las fuentes de agua potable**
- **Soporte de saneamiento La crisis en la Ciudad de la Costa**
- **Fortalecimiento logístico La incapacidad de conducir megaproyectos**

Alternativas  
prácticas  
aquí y ahora

# Volviendo al presente



# Resolver Conflictos Políticos

Resolver dialécticamente los  
bloqueos empresariales

Articular los compromisos  
por intereses gremiales

Limitar éticamente las  
influencias rentistas

# Fortalecer Políticas de Empresa

Comprometer metas  
empresariales cuantificables

Designar supervisores para  
una gestión profesional

Cumplir exigencias  
de buena gestión

# Aproximación sistémica en los servicios

**Generar una visión compartida explícita desde la interna**

**Acordar compromisos claros por el medio ambiente**

**Comprender la necesidad de dominio tecnológico**

**Integrar el proceso de aprendizaje en el trabajo**

**Cursos de Posgrado PGT FING UdelaR**

# Fracasos con Mega-proyectos

Manejo de Gestión  
en nivel Estratégico

Desarrollo de Capacidades y  
Motivación organizacionales

**Ver tesis de Maestría de  
Felipe Fajardo**

# Compromisos de Buen gobierno

**Debería abarcar aspectos esenciales del relacionamiento laboral entre el gobierno, los empleados, el mercado y la comunidad en general.**

**Debería incluir compromisos claros de la dirección con los demás agentes con los que esta opera especificando la forma en que esos compromisos van a ser cumplidos.**

**Ver Inter JIAP 2012  
Carlos Petrella Buen Gobierno**

# Garantizar la Gestión profesional

**La institucionalización de los mecanismos de cumplimiento de los compromisos y de los medios para resolver los eventuales conflictos**

**Los comisarios políticos – si los hay – no deben meterse en la gestión de las operaciones productivas y comerciales**

# Potenciado los servicios existentes

- Insertar en la agenda el desarrollo de un buen gobierno a nivel de empresas públicas.
- Resolver los bloqueos en la capacidad de administrar mega-proyectos ampliando la base.
- Impulsar el desarrollo energético con foco en la soberanía y la integración.
- Colocar en alerta la problemática del abastecimiento de agua potable.
- Entender la convergencia entre comunicaciones con contenidos.
- Potenciar la sinergia de lo público y lo privado en el desarrollo logístico.

Espacio  
abierto para pensar

# Algunas reflexiones

- Mirar de manera realista las limitaciones
- Analizar conjunciones favorables
- Ver algunas soluciones ejemplares
- Generar acuerdo de apoyo sostenido
- Integrar las propuestas emergentes
- Recordar que la gestión es clave

# Cuestionamientos desafiantes

¿Cómo podemos profundizar en estos desafíos sin ensoñaciones?

¿Qué podemos hacer para capitalizar algunas ventanas de oportunidad?

¿Qué enfoque sistemático de análisis de escenarios futuros es más práctico?

Ahora si ...

Espacio para preguntas

# Tributos

# 10 Tributos rescatando a Gombrich

- **Alejandro Atchugarry Articulador político**
- **Gerardo Caetano Historiador lúcido**
- **Alción Cheroni Pensador profundo**
- **Rafael Guarga Innovador incansable**
- **Enrique Iglesias Optimista informado**
- **Luis Joyanes Visionario tecnológico**
- **Mario Otero Constructor de afectos**
- **Myra Tebot Administrador eficaz**
- **Carlos Tessore Evaluador inteligente**
- **Joaquín Torres García Visionario y maestro**