

La Nación 29/7/17

OPINIÓN

El sector debe ganar en representatividad

Marcos Gallacher
PARA LA NACIÓN

La asignación de recursos para desarrollo tecnológico que realiza el INTA, los programas sanitarios de Senasa o la política crediticia del Banco Nación, afectan la eficiencia de producción lograda. La enorme magnitud de los recursos canalizados a través de estas instituciones sugiere que atención debe ser dedicada a analizar cómo funcionan estas organizaciones, qué resultados logran, hasta dónde podrían lograr mejores resultados con los recursos actuales o —inclusive— concretar los mismos resultados con un menor costo total.

Una empresa privada prospera si el valor que los consumidores asignan a lo producido supera el valor de los recursos empleados. El valor de estos recursos es su costo de oportunidad: cuánto pueden producir en usos alternativos. En el caso de una organización pública el balance entre valor generado y costo de recursos no se realiza en forma directa, sino a través de mecanismos, en última instancia, políticos: la decisión de asignar o no más recursos o asignarlos al proyecto A o al B no la toman en forma directa los que pagan los costos y reciben los beneficios, sino individuos para los cuales las decisiones tomadas no afectan su bienestar individual.

Muchas organizaciones públicas tienen en sus consejos directivos (o consejos consultivos) representantes de sectores destinatarios de los servicios que estas organizaciones producen. Por ejemplo, en el caso del INTA, la web institucional informa que el Consejo Directivo "es un cuerpo colegiado con cinco representantes del sector público y cinco del sector privado. De esta manera, se garantiza una activa participación del sector productivo en la fijación de las políticas y las estrategias globales de decisión institucional". Aacrea, las cooperativas, la Sociedad Rural Argentina (SRA) y otras instituciones participan en este Consejo. Algo similar ocurre en el Senasa, donde conforman el Consejo Consultivo integrantes de la SRA, la industria de la carne, de insumos y el sector de pesca, entre otros.

Una pregunta relevante es hasta dónde el aporte de los representantes contribuye a mejorar

el desempeño organizacional. Existen varios escollos para que esto se logre. Como demostró el Premio Nobel Kenneth Arrow, existen serios problemas para agregar preferencias individuales: aún usando mecanismos de votación, quien controla "la agenda" (el orden en el cual se realizan las votaciones o qué alternativas se incluyen en estas) puede manipular los resultados que surgen de esta votación.

Un problema más básico surge de si los representantes en el Consejo tienen la información y los incentivos necesarios para tomar decisiones superadoras.

En cuanto a información, estudios en el área de Gobierno Corporativo sugieren que los integrantes de los directorios de las empresas tienen en general menos información sobre estas que la alta gerencia: la gerencia tiene el poder de definir cuál es el flujo de información que el directorio recibe. Este problema se exagera en el caso de organizaciones públicas. Por otro lado, en muchos casos los integrantes de Consejos cumplen una función más bien protocolar: si sugerir cambios es para ellos costoso a nivel individual (conflicto entre pares), el comportamiento elegido será "no hacer olas" y dejar que las cosas sigan más o menos como están.

Sorprende que los profundos cambios ocurridos en organizaciones públicas en la última década no hayan catalizado informes de difusión pública sobre efectividad, uso de recursos, resultados y presupuestos. Esto es preocupante: en una democracia la difusión de información por parte de aquellos con mandato directivo o consultivo resulta necesaria para que los ciudadanos puedan tomar mejores decisiones.

Entidades como Aacrea, la SRA, las cooperativas y la agroindustria, que tienen representación en Consejos de organizaciones públicas, harán un aporte importante al desarrollo agropecuario si dedican mayor atención a potenciar el accionar de los consejeros que las representan. Tal vez sea oportuno pensar en un seminario interinstitucional que aborde esta temática. ●

El autor es docente de la Universidad del CEMA