



Temadeldía

Análisis

El costo del cambio de ministros

Las carteras de TIC, Trabajo y Comercio sufrirían un nuevo cambio de liderazgo. Estas modificaciones, que no son las primeras en estos renglones, lastran la ejecución en sectores que tienen retos específicos, dicen analistas.



SANTIAGO
LA ROTTA

slarotta@elespectador.com
@trosskiller

El final del ciclo de cambios en la Corte Constitucional terminó no solo con un titular judicial, sino que generó un cierto temblor político por cuenta de una especie de guillotina que el Gobierno comenzó a aplicar en varias entidades del Estado, descabezando primero a tres ministerios: Trabajo, a cargo de Antonio Sanguino (siete meses en el puesto); Comercio, en cabeza de Diana Marcela Morales (designada en mayo de este año), y TIC, bajo el liderazgo de Julián Molina (se posesionó hace seis meses).

La decisión sorprende, a la vez que parece un poco más de paisaje en una administración que, siguiendo un comentario en redes sociales, se puede identificar con el cambio, en particular con el de funcionarios. Hasta el cierre de esta edición, la determinación no había sido revertida.

Más allá de los retos particulares de cada cartera (sobre todo en el último año de Gobierno, con restricciones en gasto y ejecución por cuenta de la Ley de Garantías, por ejemplo), uno de los problemas de fondo son los obstáculos y frenos que implica descabezar líderes de equipos con cierta frecuencia.

No implica a uno de los sectores mencionados, pero el relato de un concesionario vial del país, que pide la reserva de su nombre por razones un poco obvias, sirve para entender el tema mejor. “Nosotros finalizamos nuestro contrato de construcción y se abrió el paso al público. Pero aún hay pedazos incompletos por la falta de decisión en las entidades. Y, claro, es muy difícil tener estas conversaciones cuando ha

pasado una decena de directores y presidentes entre la ANI y el Invias en menos de cuatro años. Y con esos cambios también llegan modificaciones en mandos medios, en técnicos que ejecutan. Así es muy complicado avanzar”.

Lo que este relato revela es un factor que, aunque puede resultar evidente desde cierta perspectiva, puede pasar de agache en el marco general de las cosas: la estabilidad en el liderazgo importa y ayuda a darles continuidad a los procesos. Este es un asunto bien estudiado en el mundo de las empresas, que también tiene un eco en la administración pública.

Ahora bien, la discusión tiene matices. Tampoco se trata de perpetuar liderazgos, pues más que administración efectiva, el otro lado de la recta (el de la inmortalidad en las direcciones de entidades) comienza a sonar más como a comité central anterior a la caída del Muro de Berlín. Pero el punto acá es que “tantos cambios hacen que los empalmes, la adaptación y el aprendizaje sean demasiado costosos para los nuevos, los entrantes, y eso retrasa la ejecución de todo”, comenta Andrés Giraldo, profesor del Departamento de Economía de la U. Javeriana, y agrega: “Un programa de gobierno requiere también continuidad de las personas. Siempre hay memoria institucional de los funcionarios”.

Marc Hofstetter, profesor de la U. de los Andes y columnista

de este diario, va un poco en la misma línea al hablar de la memoria del gasto. Cada proceso en las entidades, y en el Estado en general, tiene a la vez caminos, reglas (tanto escritas como implícitas). Cortar las cabezas con la regularidad de quien se deshace de la maleza en un prado va, a su vez, agotando este capital burocrático, si se quiere. Y esto es clave, pues, como explica Hofstetter: “Antes de firmar un solo cheque, le toca aprender un montón de cosas, hay que saber el proceso porque todas las entidades de control están encima de estas acciones”.

Ahora bien, no solo se trata de las cabezas, sino también de los equipos directivos, que a su vez arrastran con una estela de asesores, analistas y funcionarios.



No hablamos de una renovación de plantilla entera, pues para eso también hay salvaguardas por el lado de los funcionarios de carrera, pero sí de cambios suficientemente amplios como para redefinir el rumbo de una entidad (de eso se trata, al final de cuentas) o de paralizarla. Por ejemplo, en el renglón TIC, varias voces reconocen que la falta de liderazgo en el Ministerio ha llevado a una cierta inercia en el sector, que por momentos se siente mucho más como una parálisis. Por aquí han pasado ya tres cabezas de la cartera.

“Hay una caída de ingresos muy sensible en el sector. Es un Ministerio desfinanciado. Los operadores se encuentran en déficit y hay varias decisiones claves que siguen sin ser resueltas. Y todo esto es falta de liderazgo. No hay norte ni acciones claras”, cuenta un funcionario, quien pidió no ser identificado pues no es vocero oficial sobre este tema.

El cambio en el liderazgo tampoco es muy bienvenido por el lado del Ministerio de Trabajo (que iría por el tercer ministro), pues esta cartera se apresta para seguir implementando (y vigilando) la reforma laboral y, más aún, está *ad portas* de comenzar a ejecutar la pensional, una vez la Corte Constitucional les dé vía libre a los ajustes en la votación que se debió hacer en la Cámara de Representantes, como reconoce Giraldo.

En el lado de Comercio se encuentra la tensión constante de lo que pueda seguir pasando con la política arancelaria de EE. UU., principal socio comercial de Colombia y, por estos días, uno de los mayores puntos de volatilidad e incertidumbre en el mundo. Esto, además, con el trasfondo de la que, se anticipa, podría ser la descertificación del país en materia de cultivos ilícitos, algo que bien podría venir con consecuencias en comercio bilateral.

Por último, hay un elemento que también preocupa y es el momento de toma de esta decisión. “¿Quién se va a ir a estos cargos en el último año del Gobierno cuando, además, toda la ejecución ya está amarrada por la Ley de Garantías?”, se pregunta Hofstetter. Un comentario en redes lo resume de esta forma: “Nuevos ministros para que se dediquen a pagar los recibos de agua y luz de los Ministerios”.

» La estabilidad en el liderazgo importa y ayuda a darle continuidad a los procesos, incluso cuando se trata de un programa de gobierno.



/ Getty Images