

El gobierno como empresa: avanza un nuevo modelo de gestión pública en Puerto Rico

En medio del laboratorio de austeridad en que se ha convertido Puerto Rico, la principal empresa asesora de la Junta de Control Fiscal impulsa que la gestión del Gobierno imite a las corporaciones privadas. Hasta el momento, McKinsey ha facturado sobre \$72 millones por su trabajo.

By **Luis J. Valentín Ortiz y Andrew Rice** | Centro de Periodismo Investigativo y New York Magazine | Publicado: 17 de April 2019 a las 05:00 AM

“Queremos corporativizar al Gobierno de Puerto Rico”, es la primera frase que recuerda haber escuchado Christian Sobrino de parte de la principal firma asesora de la Junta de Control Fiscal.

Según el representante sin voto del gobernador Ricardo Rosselló ante la Junta, el comentario vino de un empleado de McKinsey, la firma de consultoría que funge como principal asesor estratégico de la entidad impuesta por la ley federal PROMESA. Sobrino habló sobre el tono condescendiente que utilizan frecuentemente los empleados de esa firma, a los que llamó “*McKinsey-bots*”, adscribiéndoles la automatización de un robot. Sostuvo que McKinsey brinda un análisis erróneo a la Junta, mientras que fomenta la percepción de que el Gobierno electo es incompetente. “No solamente son inefectivos, sino que están causando daño a la gente”, opinó.

McKinsey negó las imputaciones. Aseguró que el comentario citado por Sobrino tergiversa “los objetivos y la sustancia” del trabajo que realiza en la isla. La idea, sin embargo, de “corporativizar” la gestión pública en Puerto Rico no parece estar muy lejos del expertise que esta empresa trae a la mesa.

McKinsey está “haciéndolo todo”

A través del plan fiscal, el Gobierno de Puerto Rico implementa ideas de McKinsey — o “metodologías”, según el [contrato](#) con la Junta. La firma reclama derechos propietarios sobre estas ideas. McKinsey lleva la voz cantante al momento de confeccionar los planes que imponen cientos de millones de dólares en recortes presupuestarios, la consolidación de decenas de agencias y la eliminación de beneficios marginales para empleados públicos, como el bono de Navidad. Asesora además en las llamadas “reformas estructurales” — cambios en la política pública tales como las reformas en educación y salud, y la derogación de las protecciones laborales contra el despido injustificado. Diseñó la privatización de la Autoridad de Energía Eléctrica y analiza las opciones para transferir la Autoridad de Carreteras, o parte de esta, al sector privado. También es vigía de la Junta: monitorea que el Gobierno implemente los planes fiscales y los presupuestos aprobados por el ente rector.

“Están haciéndolo todo. Si McKinsey se va, la Junta esencialmente dejaría de existir”, dijo un oficial del Gobierno federal que conoce del trabajo de la firma en Puerto Rico. Por sus servicios, McKinsey ingresa cada mes alrededor de \$3 millones. Hasta el pasado mes de enero, la cuenta iba por \$72 millones en fondos públicos desde noviembre del 2016, fecha en que la firma comenzó sus labores.

“Nosotros, como asesor, nunca tomamos decisiones de política pública”, ripostó Bertil Chappuis, un puertorriqueño de 52 años y uno de los socios sénior de McKinsey encargados de la relación entre la firma y la Junta. Rechazó que McKinsey tenga tal nivel de influencia sobre los trabajos de la Junta. “Somos investigadores (*fact-finders*), analistas, creadores de opciones (*framers*)”.

Correos electrónicos entre el Gobierno y la Junta obtenidos por el Centro de Periodismo Investigativo (CPI) como parte de un litigio, muestran la comunicación constante que mantienen empleados de la firma con distintas agencias, principalmente la Autoridad de Asesoría Financiera y Agencia Fiscal (AAFAF), entidad dirigida por Sobrino.

McKinsey pide, recibe y examina regularmente información financiera del Gobierno, incluyendo a través de un repositorio digital al que funcionarios públicos y de la Junta conocen como el “[McKinsey dropbox](#)”. Las labores de la firma también incluyen la redacción de las cartas que identifican las “violaciones” al plan fiscal de parte de la administración Rosselló Nevares.

Parte del trabajo que realiza McKinsey lo llevan a cabo jóvenes graduados de las mejores universidades de Estados Unidos, según revelan los emails obtenidos por el CPI y las facturas presentadas por McKinsey como parte del proceso de quiebra.

Seis meses después de conseguir su bachillerato en el 2017, un egresado de la Universidad de Yale figura en la [lista](#) de invitados de asesores de la Junta a una reunión para discutir los supuestos macroeconómicos de la isla. Su experiencia laboral antes de llegar a McKinsey era dar recorridos, en español e inglés, alrededor de la universidad. Otro joven de 31 años, y graduado de la Universidad de Harvard y Johns Hopkins, fungió como consultor sénior de la firma, bajo el título de “*integrating thought leader*” para el caso de Puerto Rico. Un miembro de la clase graduanda del 2016 de la Universidad de Columbia ayudó a analizar si el Gobierno se quedaría sin dinero si fallaba en implementar recortes al gasto público. Otro recién graduado de la Escuela de Gobierno de Harvard, miró a profundidad — “*deep dives*” — los presupuestos de Educación y Turismo, al igual que examinó las pensiones de los policías. Entre los analistas a cargo de revisar los estimados de daños tras el paso del huracán María en el 2017 había uno que se acababa de graduar ese mismo año de la Universidad de Yale.

A juicio de Sobrino, muchos de estos jóvenes llegan a trabajar con el caso de Puerto Rico por un corto periodo de tiempo, y luego se van de McKinsey.

Presencia en Educación bajo Keleher

“La gente de McKinsey del plan fiscal están encima de mis números”, dijo el pasado mes de enero la entonces secretaria de Educación Julia Keleher, quien se mostró a favor de la gestión de la firma, el cierre de escuelas y la reducción en el número de maestros. Keleher renunció en abril en medio de una alegada investigación de parte de las autoridades federales en torno a su gestión al mando de la agencia, según reportó [El Vocero](#).

La controversia, según indicó Keleher por escrito para esta historia, “explica mucho de por qué Puerto Rico está en la condición en que se encuentra”. La exsecretaria dijo: “No he sido informada de investigación alguna en mi contra”. Añadió: “Lo que vivo es de locos (*insane*) y destructivo”.

Al margen de su contrato con la Junta, McKinsey asistió a Keleher en establecer la fundación Puerto Rico Education Foundation. Esta organización, según el periódico [Metro](#), se encargaría de pagar el sueldo de Kari Hernández, una empleada de McKinsey que abandonó la firma en el verano del 2018 para pasar a ser una de las principales asesoras de Keleher.

Hernández no era ajena a Educación: desde McKinsey ya trabajaba con la agencia, según muestran otros [correos](#) electrónicos. Tras salir de McKinsey, Hernández participa de reuniones entre la Junta y el Gobierno con relación a Educación, según reportó [Metro](#). El CPI preguntó a la presidenta de la fundación, Enid Reyes, si Hernández continúa trabajando en la entidad, pero rechazó hacer expresiones al respecto.

Un puertorriqueño detrás de McKinsey

Chappuis fue entrevistado pero no seleccionado para uno de los siete puestos de la Junta, entidad que tomó las riendas de las finanzas de Puerto Rico en el 2016. Luego de la entrevista, sugirió a su empleador, McKinsey, que buscara convertirse en el principal asesor estratégico de la entidad y así trabajar en la quiebra gubernamental más grande en la historia de Estados Unidos.

“Vi el trabajo que comenzamos a realizar en el sector público”, dijo. “No voy a mencionar nombres... pero hemos hecho mucho trabajo en el sector público alrededor del mundo, incluyendo en el Caribe”. El 27 de noviembre de 2016, la Junta [anunció](#) la selección de McKinsey como su principal asesor estratégico y a Chappuis como uno de los líderes del proyecto.

Graduado de MIT, Chappuis llegó a McKinsey en la década de los noventa. Se destacó como consultor de compañías de tecnología de Silicon Valley, California. Nunca ha sido funcionario público. Tampoco ha trabajado con gobiernos que enfrentan una crisis fiscal como la de Puerto Rico. No es economista ni banquero. Su especialidad es en tecnología y administración de empresas.

“Creo firmemente que las prácticas del sector privado son altamente relevantes [al sector público] y que conllevan una mejor distribución de recursos, lo que implica ofrecer mejores cosas a los ciudadanos y utilizar fondos públicos de manera más inteligente”, dijo Chappuis.

“Esa realmente es la esencia del trabajo que hacemos”, añadió.

Según él, la primera tarea de la firma en Puerto Rico fue “desenredar la maraña de datos, sistemas y problemas” de la isla. El [primer contrato](#) entre la Junta y McKinsey iba mucho más allá. En los primeros 90 días, McKinsey debía establecer exitosamente a la Junta como entidad; delinear una estrategia general, un presupuesto operacional, la estructura organizacional y métricas de éxito; determinar la misión y principales valores de la Junta; desarrollar el andamiaje para la aprobación de planes fiscales y presupuestos del Gobierno; ayudar a crear una visión aspiracional de Puerto Rico.

A medida que la Junta incrementó su ritmo de trabajo, también aumentó la gama de servicios que ofrecía McKinsey. “Siguen añadiéndose y añadiéndose [tareas]”, dijo Chappuis. “Seguimos absorbiendo”.

Por su parte, la directora ejecutiva de la Junta, Natalie Jaresko, defendió el trabajo que realiza la firma para la entidad impuesta por PROMESA. “Sería imposible construir un *staff* que sea experto en cada uno de los asuntos”.

Fuentes cercanas a la Junta dijeron que el ente rector opta por consultores para evitar la apariencia de que está estableciendo un gobierno paralelo al electo.

¿Imponen su receta?

Sobrino recordó una presentación de McKinsey realizada junto a Jaresko poco tiempo después de comenzar su rol de portavoz del Gobierno ante la Junta. Llevaba por título, “El camino hacia adelante”, y en su primera página planteaba una serie de interrogantes para el Gobierno: *¿qué cosas no se harán?; ¿qué cosas se harán diferente?; ¿cómo esa decisión implica conseguir ahorros?*

“Han estado tratando de empujar despidos [de empleados públicos], punto. Creo que es para castigar al Gobierno porque no se ha arrodillado a decir, ‘Sí señor, lo que usted quiera’”, dijo el funcionario en referencia al trabajo de McKinsey. Sobrino es uno de los críticos más vocales de la gestión del principal asesor de la Junta, aunque está a favor de recortar el gasto público. Solo que de otra forma.

Chappuis, en cambio, caracterizó la relación con el Gobierno de manera positiva. Aseguró, por ejemplo, que existe un proceso “altamente iterativo” entre ambos en temas como la preparación de los planes fiscales y los presupuestos operacionales de las agencias. Dijo que el Gobierno es quien identifica los recortes presupuestarios. Sin embargo, no todos en el Gobierno opinan igual.

“Estos presupuestos que la Junta impuso, a mí no me consultaron para nada”, opinó el saliente director del Departamento de Seguridad Pública, Héctor Pesquera. El funcionario, que también renunció este mes, criticó igualmente los recortes presupuestarios que impulsa la Junta. Aseguró que afectan los servicios de seguridad pública que recibe la ciudadanía y las necesidades más básicas de la agencia, como son la compra de municiones.

Para Chappuis, sin embargo, la Policía tiene dinero suficiente. “La conversación hasta ahora ha sido, ‘No tenemos suficiente dinero’. [Esta] no es la manera correcta de enmarcarlo”, dijo el socio de McKinsey, quien criticó el programa de incentivos económicos del Gobierno para que los empleados públicos renuncien.

La Policía es una de siete agencias consolidadas bajo el nuevo Departamento de Seguridad Pública (DSP). Sobre la ‘agencia sombrilla’ llueven las peticiones de fondos adicionales. Pesquera recordó cómo tuvo que tomar fondos de la Policía para usarlos en Bomberos y así atender una necesidad de personal en este negociado. Las siete entidades de seguridad pública compiten por los recursos limitados del presupuesto del DSP. Mientras el Gobierno pide permiso y espera por que la Junta autorice redirigir fondos a los negociados, continúan acumulándose los cadáveres y *rape kits* en Ciencias Forenses. También continúa en “dos a tres minutos” el tiempo de espera promedio para que una llamada al Sistema 911 sea atendida.

A veces la espera llega hasta seis minutos, aseguró Aramis Cruz Domínguez. “No pasa siempre, pero por lo menos una o dos veces al día”, dijo el líder sindical de la CWA Local 3010, unión que agrupa a empleados del Sistema de Emergencia 911, uno de los negociados bajo el DSP. “En situaciones de vida o muerte, esto no puede pasar”.

En el caso de la Policía, los recortes presupuestarios y las pésimas condiciones laborales abonan al éxodo de cientos de uniformados que se han ido en los pasados tres años — alrededor de 1,700 según datos de la Policía. Líderes sindicales de la uniformada lamentaron que los oficiales no tengan

seguros de vida o incapacidad, al mismo tiempo que sus pensiones enfrentan recortes como parte del proceso de quiebra. El plan fiscal, asimismo, pide reducciones en las horas extra trabajadas y una “optimización del proceso de compras” dentro de la agencia, lo que conlleva, por ejemplo, la compra de armas más baratas y de menor calidad, según denunció Ismael Rivera, presidente del Sindicato de Policía de Puerto Rico.

“En la parte operacional, el Departamento de Seguridad Pública no ha funcionado. No ha logrado engranar todo lo que son estas agencias, el trabajo que hacen, que ciertamente debe ser un trabajo coordinado, en eso estamos claro. Esa independencia de las personas que dirigen estas agencias, ese acceso directo a La Fortaleza, que puedan tomar las decisiones en el día a día para el mejor funcionamiento para cada una de estas agencias, esto no está ocurriendo. Ciertamente esto ha afectado”, manifestó Rivera.

Otro que criticó la gestión de la Junta y McKinsey fue Rafael Torregrosa. Dentista de profesión y líder del grupo Consejo Multisectorial del Sistema de Salud de Puerto Rico, intentó persuadir a los asesores de la Junta para que tomarán en consideración opciones para un modelo de salud universal, que dependiera menos de aseguradoras privadas.

“Les pagamos buen dinero a los consultores de la Junta para que empujen un solo modelo que resulta ser el peor modelo de salud pública”, lamentó Torregrosa.

Para la mayoría de las personas entrevistadas para esta historia, que van desde líderes comunitarios hasta funcionarios públicos de alta jerarquía, a Puerto Rico lo están “tratando como conejillo de Indias”.

Para Chappuis, el debate en torno a los recortes que impone la Junta a la gestión gubernamental en Puerto Rico deja fuera varios elementos. “No se trata de recortar gastos. Se trata de cómo proveer el servicio de manera más productiva”, dijo el socio de McKinsey, quien arguyó que es simplista enfocarse en los efectos inmediatos de la austeridad. “La noción de valor, de crecer el bizcocho, de hacer las cosas de mejor manera y más barato — todo lo que mueve una economía moderna — están fuera del debate”.

Lejos de dar un respiro a la *medicina amarga*, Chappuis es de los que piensa que el Gobierno de Puerto Rico debe implementar los recortes presupuestarios y reformas estructurales que establece el plan fiscal en los próximos años. “Tendremos tres a cuatro años buenos. Vamos a aprovecharlos para enderezar el barco”, dijo con optimismo, apuntando a los más de \$80,000 millones que la Junta espera que lleguen a la economía de la isla, producto de asignaciones de fondos federales para la recuperación tras María.

El socio sénior de McKinsey piensa que las cosas en Puerto Rico están mejorando. Sin entrar en más detalles, mencionó como ejemplo el manejo de las finanzas públicas, el sistema de educación y la Autoridad de Energía Eléctrica. “Las raíces están creciendo. Solamente necesitamos continuar el trabajo para que la planta eche flores”, dijo Chappuis. Para él, poca gente tiene la vocación necesaria para realizar cambios fundamentales como parte de administraciones políticas sin incentivos para pensar más allá de los cuatrienios.

El economista y profesor de la Universidad de Puerto Rico, Juan Lara, cuestionó la magnitud de los recortes al gasto público y el lugar donde, según él, irán a parar gran parte de los ahorros: los

bolsillos de los bonistas de Puerto Rico. Apuntó, por ejemplo, al acuerdo recién avalado por el tribunal federal para reestructurar más de \$17,000 millones en deuda de COFINA, cuyo repago vendrá del dinero que genera el Gobierno a través del IVU.

“Después del huracán, era básicamente un hecho para todos, incluyendome, que habría un recorte sustancial a esta deuda”, dijo Lara. Esto no ocurrió. El acuerdo finalmente incluyó un recorte de tan solo siete centavos por dólar para gran parte de estos bonistas, mientras que implementó una reducción mayor — casi la mitad — para inversionistas en su mayoría locales.

Ante este escenario, Lara anticipa que en un futuro no muy lejano, Puerto Rico volverá a incumplir con sus nuevas obligaciones de deuda.

“¿Qué estamos recibiendo a cambio de nuestro dinero?”, cuestionó Lara, en referencia a los honorarios de McKinsey. “Te llevas la afrenta colonial, también el alto costo, pero no consigues resultado. Ese es la peor parte”.



¿Quién es McKinsey?

McKinsey es una de las firmas de consultoría de negocios más grandes del mundo. Es ampliamente reconocida por sus ideas de cómo se deben administrar las empresas. Su fuerte, sin embargo, no es trabajar con gobiernos en quiebra. A pesar de esto, otros gobiernos con problemas financieros que la han contratado incluyen el de Detroit y Marruecos. También ofreció consultoría en Ucrania, específicamente a la compañía petrolera del estado, en momentos donde la directora ejecutiva de la Junta, Jaresko, fungía como ministra de finanzas.

A la firma se le conoce por la secretividad que rodea su trabajo. Cuando las ideas de McKinsey funcionan, no procura crédito. Cuando fallan, no asume culpa. En el pasado año, ha sido señalada por su trabajo relacionado a malos negocios (como la farmacéutica que popularizó los opioides), malas políticas públicas (como las de inmigración del presidente Donald Trump) y malas personas (como el príncipe de Arabia Saudita, Mohammed bin Salman, quien alegadamente fue el responsable de la muerte del periodista Jamal Khashoggi).

McKinsey también ha sido criticada por la falta de divulgación de posibles conflictos de interés como parte de su trabajo de reestructuración. Las imputaciones más fuertes en este renglón han venido de un viejo conocido y competidor directo. Por años, Jay Alix, socio fundador de la firma de consultoría AlixPartners, ha acusado a McKinsey de ocultar deliberadamente posibles conflictos de interés e incumplir con requisitos de divulgación. AlixPartners fue durante más de dos años el principal asesor de reestructuración de la AEE.

En Puerto Rico, la firma no ha estado exenta de críticas y polémica por su falta de divulgación de posibles conflictos. Mientras McKinsey funge como el principal asesor estratégico de la Junta, una subsidiaria de la firma llamada MIO Partners (McKinsey Investment Office Partners) invertía millones de dólares en bonos de la isla, específicamente de COFINA, según reveló en septiembre el New York Times. Fundada en la década del 1980 y con más de \$12,000 millones en activos, MIO Partners opera como un fondo que invierte dinero de los socios, exempleados y planes de retiro de McKinsey.

Para Chappuis, la revelación de que MIO tenía bonos de Puerto Rico tomó al equipo por sorpresa. “No pensamos en MIO como parte de nuestro trabajo”, sostuvo. McKinsey siempre ha alegado que MIO opera completamente desligado de los negocios de la firma, como un “*blind trust*”. Uno de los socios fundadores de la división de reestructuración, sin embargo, también sirvió en un momento en la junta de MIO, participando así de las decisiones del fondo de inversión. Luego de que la Oficina del Programa del Síndico de Estados Unidos (U.S. Trustee Program), el cual supervisa los procesos de quiebra y está adscrito al Departamento de Justicia federal, encontrara que MIO no operaba como un “*blind trust*”, McKinsey transigió por \$15 millones el asunto con la agencia, sin aceptar culpa.

En el caso de Puerto Rico, la Junta comisionó una investigación sobre McKinsey luego de la historia del New York Times. Al finalizar, no se encontró evidencia de conducta impropia de parte de McKinsey, según el investigador, quien dijo que — distinto al típico caso de quiebra — la ley PROMESA no requería que la firma de consultoría revelara el posible conflicto que había entre los servicios que ofrecía a la Junta y los millones de dólares en bonos de Puerto Rico que tenía MIO. A pesar de que la investigación exoneró a McKinsey en este asunto, la Junta cambió de manera prospectiva sus políticas de divulgación de conflictos.