

INTERVENCION DEL SEÑOR

DIRECTOR DE PRESUPUESTO

DON JOSE PABLO ARELLANO MARIN

EN LA REUNION DE TRABAJO SOBRE
MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA



Quisiera referirme, en esta reunión de trabajo sobre la modernización del Estado, a uno de los aspectos básicos de la gestión pública.

Podemos decir con satisfacción que en nuestro país las finanzas públicas funcionan bien.

En efecto, el Estado tiene sus cuentas básicamente ordenadas; el Estado tiene equilibrios en materias presupuestarias. Partiendo de esta base, el presupuesto público o la política fiscal nos puede ayudar al logro de metas y creo que esto es algo bastante importante y bastante básico.

Difícilmente podríamos hablar de modernización del Estado si este aspecto básico no estuviera resuelto; difícilmente podríamos estar hablando hoy día de modernización del Estado si no tuviéramos nuestras cuentas fiscales ordenadas. Muchos países hablan hoy día de modernización del Estado, de reforma del Estado, y cuál es el primer punto: cómo reducir sus déficit, cómo ordenar sus cuentas fiscales. Tal vez en una reunión como ésta el Director de Presupuesto habría concurrido a decir qué gastos hay que recortar, cómo vamos a ajustar nues-

tras cuentas. Básicamente, podemos decir que en nuestro caso ese aspecto está bien ordenado.

Según los antecedentes este año tendremos un superavit de entre un 4 y un 5% del producto.

¿Qué quiere decir este ahorro? Es la diferencia entre los ingresos por impuestos, por cobro, y los gastos de funcionamiento, los gastos corrientes. Esos ahorros no son platas que se guardan; son los recursos que permiten financiar la inversión; con ese ahorro se financia la inversión sin tener que endeudarse. Si no hubiese ese ahorro tendríamos que estar pidiendo crédito y endeudándonos. Por lo tanto, estaríamos comprometiendo el futuro para hacer y financiar la inversión pública. Por eso es que hemos sido capaces de aumentar los gastos de capital, como gastos de inversión; incluso aumentarlos más que el producto. Durante estos años, como se sabe, ha estado creciendo fuertemente el producto. La inversión ha podido crecer más que eso. Por tanto este año vamos a tener cifras de 4,3%: eso es lo que está en el presupuesto de este año como porcentaje del producto. Y eso ha sido posible hacerlo sin tener que recurrir en forma excesiva al endeudamiento. Incluso, después de hacer la inversión, con nuestros propios ahorros hay un superávit, que tampoco es para guardarlo, es para pagar la deuda, para amortizarla. Pero, a diferencia de otras situaciones y de otros momentos en nuestra historia, el país refleja en el presupuesto estos superavits que sirven para amortizar las deudas. Gracias a estos resultados en materia de política fiscal hemos podido bajar la inflación en estos años desde cifras de alrededor de 30% a principios del '90, a los niveles actuales, cercano al 9%. Gracias a esto la economía ha podido crecer sin detenciones. Este año hemos tenido un ajuste, que ha significado reducir el ritmo de crecimiento a 4%,



pero no es el ajuste que muchas veces significa reducir los niveles de producción y aumentar el desempleo en forma importante.

Este crecimiento sostenido, sin tener que ir interrumpiéndolo debido a que el Estado debe ir tomando medidas para ajustar sus presupuestos y para reducir sus gastos, es producto de la política gradual en materia de aumentar los gastos y de cuentas fiscales ordenadas. Ese aumento del producto es lo que se ha traducido en aumentos de empleo, de remuneraciones y también de los ingresos públicos. Estos últimos no habrían crecido en la forma en que lo han hecho si la producción del país no lo hubiera hecho en los términos en que lo ha hecho. Esto mismo ha permitido que el Estado haya podido ir reduciendo su deuda; recurrimos cada vez menos a créditos para financiar los programas de gobierno e incluso estamos en condiciones -lo hemos estado haciendo y nos conviene seguir haciéndolo- de ir reduciendo la deuda que tenemos. Esta es una materia de extrema importancia para la apreciación internacional que hay sobre el funcionamiento de nuestra economía. Los países están sujetos a estas clasificaciones internacionales de las agencias para fines del costo del crédito; y el país ha estado sometido a estas clasificaciones de riesgo internacional desde hace unos dos o tres años. Existe un ranking de riesgos, que usan los bancos y las agencias de crédito para saber cuánto pueden prestar y cuánto se le va a cobrar a un país en cada uno de los créditos. Esto está asociado directamente a la clasificación de riesgo de un país. Un tema esencial es cuál es la situación de nuestras cuentas fiscales en esa situación de riesgo. ¿Por qué? No sólo porque tiene una importancia en sí para el buen funcionamiento de la economía y para los buenos resultados, sino porque además es una indicación de la capacidad que tiene nuestro gobierno, de la capaci-

dad que tiene nuestro sistema político, la capacidad que tiene el país y el Estado, de funcionar, produciendo, manteniendo sus cuentas en orden y teniendo resultados en una materia que a muchos países les resulta extraordinariamente difícil de conseguir.

La verdad es que este éxito no sería posible sin la comprensión, la colaboración y la cooperación de todos los servicios y de todas las autoridades.

Hay que explicar por qué tenemos que ir a un cierto ritmo, por qué no podemos ir más rápido a pesar de las necesidades que hay; y eso no sería posible sin la colaboración que cada una de las autoridades de gobierno presta para que este resultado se pueda obtener.

Donde sí creo que tenemos mucho que hacer es en el mejor uso de los recursos públicos.

Los recursos que maneja el sector público han aumentado en forma importante. El gasto total ha aumentado más que la producción del país, a pesar del fuerte ritmo de crecimiento. Lo ha hecho en más de tres mil millones de dólares durante estos años; es una cifra significativa. Muchas veces nos critican por esto. Naturalmente que esto es parte de la política y del programa del gobierno, de hacer un esfuerzo importante en aumentar los recursos de que dispone el Estado para atender las necesidades que hay. Creemos que es posible luchar por un mejor uso de estos recursos.

Cuando hablamos de modernizar en nuestro caso, hablamos de sacarle más partido a esos recursos, no de generar ahorros. En los próximos años vamos a seguir aumentando los recur-



sos públicos, probablemente no al mismo ritmo de los años anteriores porque los recursos tributarios no aumentarán en la misma forma en que lo hicieron en estos años, pero seguirán creciendo a un ritmo más lento; y por lo tanto el tema de cómo le sacamos mayor partido, de cómo hacemos un mejor uso de estos recursos, se va a volver especialmente importante.

Cuando estamos hablando de modernización no estamos hablando ni de ahorros ni de reducir el rol del Estado, sino más bien de cómo hacer más eficaz el Estado. Hablamos de modernizarlo justamente porque creemos que es muy importante lo que tiene que hacer el Estado, en el campo social, de la regulación, de la justicia, de la defensa, de la seguridad, de la equidad.

Ir modernizando el Estado no significa una completa revisión de todas nuestras normativas. Es una suma de iniciativas que está en una cierta línea, un proceso en marcha constituido por una acumulación de iniciativas.

Me voy a referir a tres aspectos puntuales de este proceso en marcha de modernización del Estado.

Este es claramente un proceso en marcha. De lo que se trata es de ampliarlo, de acelerarlo, de hacerlo más intenso, de profundizarlo, pero claramente es un proceso que ya partió y al cual todos debemos incorporar.

Quiero referirme a tres aspectos.

En primer lugar, los ejercicios de planificación estratégica y elaboración de proyectos para mejorar la gestión de cada uno de los servicios. Recién, en la exposición de Marcos Lima, se

ha hecho referencia a los conceptos que hay detrás de esto. Hay muchos servicios que están en este proceso de planificación estratégica, de elaborar proyectos para mejorar su gestión; hay muchos más que podrían hacerlo; hay una cierta experiencia que se ha acumulado. Esto partió hace unos dos o tres años con experiencias piloto en varios servicios, y es algo que podemos generalizar; se trata de aplicar técnicas de administración a la administración de los servicios públicos. Hay empresas que han ido ganando experiencia en los servicios en que han participado. Vamos a establecer un registro y hay experiencias que se pueden compartir entre las instituciones que ya están en este proceso.

En segundo lugar está el tema del establecimiento de las metas de desempeño, al cual ya se hacía referencia antes. En el presupuesto de este año, por primera vez, hemos introducido estos indicadores o metas de desempeño para algunos programas en 26 servicios. ¿Cuál es la idea de esto?. Como se decía, queremos pasar del énfasis en los insumos, o en los recursos y en los presupuestos, al énfasis en los resultados. Al final todo esto es para cumplir con un objetivo. Entonces, queremos establecernos e imponernos metas de resultados. Y por primera vez en este presupuesto hemos acompañado la discusión presupuestaria con metas de resultados para estos servicios. Metas que se refieren a cuatro aspectos. Uno, que es el más tradicional, está referido a la cobertura: cuánto hacemos, cuánto servicio prestamos, a cuánto público llegamos; es lo que uno tiene en cuenta normalmente cuando planea sus recursos y discute su presupuesto. Otro, tiene que ver con la oportunidad del servicio. Un tercer aspecto se refiere a la eficiencia en el uso de los recursos: qué resultados logramos, con qué eficiencia usamos los recursos. Y, por último, tenemos el aspecto que dice relación a la generación de ingresos en algunos servicios.



Como les digo, el énfasis, el objetivo y la importancia principal de esto es que queremos plantear metas cuantitativas, compromisos verificables de resultados, y queremos que esto vaya expandiéndose y cada vez más a más servicios de los que ya se han incorporado. Este es un primer esfuerzo y hay que perfeccionarlo, incluso en el caso de las metas que se han establecido. En los servicios en que no se han incorporado todavía, sugiero que se avance durante este año estableciendo metas para ir preparando una necesaria ampliación de esto el año 96.

Quisiera referirme a un tercer tema, que dice relación con los recursos con que trabajamos.

De los varios recursos con que trabajamos voy a hacer referencia a dos aspectos. Uno tiene que ver con la inversión en recursos propios, de los servicios, en particular, en un área importante muchas veces necesaria y que tiene que ver directamente con esto de la modernización y de la mejora en la gestión; me refiero al área de la informática y de la computación. Se ha estado haciendo un esfuerzo. En los últimos años ha habido una inversión importante en materia de informática. Esperamos contar con recursos adicionales para seguir haciendo este esfuerzo. Sé que en muchos servicios este tema se está trabajando; hay necesidades, planes y proyectos en este campo. Quiero subrayar la importancia de esta discusión, de este análisis de las posibilidades de renovación de nuestros equipos, de mejoramiento de la informática, para revisar todo el tema de la gestión, de los procedimientos. La renovación, la incorporación de mayores equipos y sistemas de informática y computación da una oportunidad para revisar cómo hacemos las cosas, cómo modificar, cómo mejorar nuestros procedimientos. Más allá de los recursos que se estén invirtiendo,

que se han invertido y que se puedan seguir invirtiendo en esto. Quisiera subrayar ese aspecto.

Naturalmente que lo más importante en materia de recursos es el tema de recursos humanos. Este es nuestro recurso principal: Quiero subrayar lo que ha venido ocurriendo. Hemos estado en un proceso durante los años anteriores de recuperación en los niveles de remuneraciones reales, gradual, en que no se ha podido lograr todos los aumentos que hubieran sido deseables pero ha habido un proceso general de aumento de remuneraciones en estos años. Creemos que hemos llegado a un punto en que aumentos futuros de remuneraciones, y así lo hemos conversado en reuniones con los dirigentes gremiales, tienen que ir asociados estrictamente a aumentos en el desempeño, a incentivos y a mejorar el desempeño funcionario; a que las mejoras de remuneraciones, más allá de los mejoramientos generales que puedan haber, tienen que contener un aumento de incentivo al mejor desempeño.

Queremos además poner un énfasis importante en limitar los aumentos de dotación. Ha habido aumento de dotación de personal en los años anteriores y tenemos que hacer el esfuerzo por controlarlo al máximo porque eso es lo que nos da espacio para ir aumentando los niveles de remuneración.

Dos cosas entonces: por una parte limitar fuertemente, al máximo, los aumentos de dotación y, por otra, vincular los aumentos de remuneraciones al mejoramiento de desempeño.

Nos hemos comprometido y queremos hacer un esfuerzo importante en materia de capacitación. Debemos revisar nuestros planes de capacitación; el proceso de modernización en sí demanda un esfuerzo de capacitación.



Creemos que parte importante del proceso de modernización es comprometer a los mismos funcionarios. Pienso que hay un alto interés y debemos hacerlos parte en todo lo que significa la modernización: innovar, flexibilizar, mejorar procesos. Tenemos que motivarlos e incorporarlos a este proceso. Creemos que en estos ejercicios de planificación estratégica, de revisión de la forma en que se lleva la gestión dentro de cada servicio, éste debe ser un aspecto fundamental: cómo incorporar a los funcionarios y a sus dirigentes en este proceso de modernización.