

Mario Marcel

Director de Presupuesto, Ministerio de Hacienda

Muy buenos días y muchas gracias por la oportunidad de estar esta mañana con ustedes.

Esta actividad que se está iniciando ahora forma parte de algo que a mi entender es un esfuerzo y un desafío muy importante para todos nosotros. Cuando la Señora Montaña hablaba de la transversalización de las políticas de género, a lo que ella estaba haciendo referencia es a algo, que para quienes nos desempeñamos en el sector público y quienes trabajamos particularmente en el área del presupuesto, involucra un desafío de gran envergadura. El reto no sólo es pensar de otra manera las políticas públicas o las decisiones sobre la asignación de recursos, sino romper con una tradición sobre como enfrentar las distintas temáticas que van surgiendo en las políticas públicas y particularmente la de género.

Si pensamos como trabajamos al principio de los 90', cuando estábamos reconstituyendo las políticas sociales, creo que tenemos que reconocer que lo que tendíamos hacer era identificar un tema y tratar de construirle un casillero dentro de las políticas públicas y del presupuesto. Así fuimos creando muchos casilleros. Si ustedes recorren hoy día el presupuesto, van a encontrar un número muy grande de fondos concursables y de programas. Sin embargo la potencialidad de lo que hacíamos estaba necesariamente limitada. Limitada no sólo porque en la lógica de los casilleros, lo que es posible hacer en materia de recursos, está ya bastante delimitado.

Esta lógica es muy clara en el tema de género. Alguna vez con la Ministra hacíamos el ejercicio para ver a cuánto realmente podíamos llegar a través de programas concebidos única y exclusivamente sobre la base de la temática de género. Vimos que podremos llegar al 1%, al 2%, al 3% del presupuesto, ¿pero qué pasa con el 97% restante? Esto no solamente es ineficiente desde el punto de vista de la administración de los recursos, sino también bastante reñido con la realidad de la ciudadanía. Porque si lo pensamos a nivel de los individuos, a nivel de la familia o al nivel de las comunidades, uno no está poniéndose y sacándose sombreros todo el tiempo. Las personas concurren con lo que son, con lo que es

su día, con sus características, con su historia. Es a esos ciudadanos y ciudadanas a quienes tenemos que responder. Lo que estamos tratando de hacer es de romper con esa lógica de los casilleros, y, por lo tanto, no solamente multiplicar el potencial de nuestras políticas, en este caso particularmente de las políticas de género, sino también acercarnos más a lo que es la realidad de las personas a quienes servimos.

A mí me ha tocado participar en las reuniones de los Directores de Presupuesto de la OCDE - particularmente en la del año pasado - en la cual por primera vez se incluyó este tema en la agenda. Lo que se manifestó ahí es que la situación de los países era bastante diversa - desde países que habían desarrollado alguna experiencia hasta países que ni siquiera se habían planteado las preguntas. En esto, nosotros no queremos esperar a tener algún modelo que copiar. Queremos estar a la cabeza de ese proceso, queremos ser líderes, queremos ser innovadores. Y para esto es que estamos trabajando desde el presupuesto.

El presupuesto, es cierto, es un mecanismo muy importante de toma de decisiones sobre políticas públicas, pero también es fundamental reconocer que el presupuesto es algo que no depende exclusivamente de las voluntades o de las ideas que se tengan, sino que también es función de las rutinas o de los instrumentos con los que se construye. El presupuesto es uno de los pocos procesos que son recurrentes en la administración pública, son circulares. Trabajamos en la formulación, aprobación, ejecución, evaluación de un presupuesto y después volvemos a empezar ese ciclo. Nos vamos encontrando con los Ministerios, los Servicios, los parlamentarios, y por lo tanto damos una oportunidad única de ir construyendo, de ir mejorando las cosas con el tiempo. Pero para eso necesitamos instrumentos y procedimientos que hagan que esos cambios de enfoque, como el que hoy día queremos hacer, se vayan incorporando en la manera de pensar, en los incentivos, la información y la imaginación con la cual se toma las decisiones. Por eso en este caso en particular vamos a trabajar con los PMG, los Programas de Mejoramiento de Gestión.

Estos programas han sido un gran descubrimiento en los procedimientos de gestión. Son además un invento nuestro, no se los copiamos a nadie. Tenemos otros instrumentos que resultaron de experiencias en otros países, pero esto, en realidad, es un invento completo nuestro. Y es un invento que está motivado por

una realidad que hemos ido percibiendo, que es el hecho que con los años se han ido acumulando reglamentos, instructivos y políticas, pero muchas veces hemos fallado en llevar todas esas cosas a la práctica. Si sacamos la cuenta de cuántos instructivos presidenciales hemos tenido sobre diversos temas en los últimos doce años, vamos a ver que suben a varias docenas. Sin embargo, lo que necesitábamos era algún mecanismo para reforzar y generar los incentivos apropiados para seguir ese tipo de orientaciones y eso ha terminado siendo los PMG.

Estamos cerrando el primer ciclo de PMG, el ciclo del año 2001. En estos días están empezando a pagarse las bonificaciones por el cumplimiento de las metas de los PMG. Hemos tenido un cambio muy importante respecto a cómo estos PMG partieron y en lo que estamos ahora. Partimos con un sistema de indicadores y metas casi autogenerado o autogestionado y llegamos a un sistema en el cual hemos puesto, por así decirlo, una clara señal de qué es lo que queremos que esté en los PMG. Tipificando estados de avance en aquello que queremos que esté en los PMG como sistemas básicos de toma de decisiones, de administración de los servicios públicos y de formulación y ejecución de sus políticas. En el cambio desde el sistema autogestionado a este sistema en el cual hemos tratado de reforzar ciertos temas en la toma de decisiones, en las instituciones y en su administración, hemos logrado que los PMG se transformen en algo relevante.

En los PMG del año 2001 tenemos alrededor de dos tercios de los servicios públicos que cumplieron con el máximo de sus metas. Por lo tanto, hay un tercio que no cumplió, o cumplió a medias. Uno podría asustarse de qué va a pasar con todos aquellos funcionarios que recibían un bono y ahora no lo reciben, o reciben la mitad, pero la verdad es, que por lo menos en nuestra propia conversación con la **NEF**, el PMG ha tenido una recepción mucho más positiva de lo que uno podría imaginar. Hoy día, lo que se plantea es que necesitamos un servicio que se preocupe de cumplir efectivamente con lo que se comprometió en los PMG. Si me llegó o no me llegó el bono ya no es un problema de quienes administran el sistema, no es un problema del gobierno, sino es un problema de cómo este servicio cumplió o no con lo que se había comprometido. Creo que ese es un avance de enorme magnitud.

Sobre la base de esa experiencia, todavía parcial por aquel entonces, discutimos el tema de la equidad de género. Si tenemos instructivos, si tenemos reglamentos, si tenemos institucionalidad, bueno en ese caso, por qué no lo recogemos también dentro de los PMG - y eso es lo que estamos haciendo. Este va a ser sin duda un desafío y desde luego no sólo para el SERNAM, ni para la Dirección de Presupuesto, sino para todos los que están acá y también para los que están fuera. Tenemos que aprender a utilizar y sacarle el máximo provecho a este instrumento. No debemos esperar a que alguien descubra en un año más que no cumplió con la meta que se había propuesto en materia de género en los PMG.

Para su efectividad tenemos que preocuparnos de que los PMG se formulen bien, que se vayan siguiendo y que los servicios, funcionarios y jefes de servicios se preocupen de que las metas fijadas efectivamente se cumplan. Eso es lo que necesitamos hacer, por lo tanto, es preciso empujar este proceso por dos lados. De parte del SERNAM y de la Dirección de Presupuesto significa ir incorporando y aplicando estos instrumentos a nuestros objetivos y nuestras aspiraciones en materia de equidad de género. De parte de los Servicios y de los Ministerios significa aprender a usar estos instrumentos en su máximo potencial. Sólo en la medida que logremos hacer converger esos dos esfuerzos vamos a tener éxito, a innovar, a ser líderes en la transversalización de las políticas de género y lo más importante, vamos a responder a las aspiraciones, a las necesidades y a los sueños de las personas para las cuales trabajamos. Así es que les deseo un buen seminario y un buen trabajo a lo largo del año, particularmente con nuestro instrumento de Programa de Mejoramiento de la Gestión.

Muchas gracias.