

Una buena gestión genera sus propios recursos y mejora el servicio; una mala gestión, normalmente asociada a la corrupción, demanda más recursos sin mejorar el servicio. Y la falta de continuidad redonda negativamente en la calidad de la gestión y el servicio.

Gino Costa, autor, con Carlos Basombrío, de Liderazgo civil en el Ministerio del Interior, sustenta estas ideas en cuatro ejemplos reveladores de su propia experiencia.

Mejor gestión = Más recursos = Mejor servicio

**gino
costa**

Ex Ministro del Interior y miembro
del IDL

La mayoría de nuestros líderes políticos creen que los problemas de la administración pública peruana se reducen a la escasez de recursos. La mejora de los servicios públicos dependería, así, del presupuesto que se les asigne, que siempre resulta insuficiente.

Es verdad que contar con mayores recursos contribuye a brindar un servicio de calidad, pero tan o más importante es su gestión, así como su probidad y transparencia. Poner el énfasis en más recursos oculta nuestras carencias gerenciales y el carácter sistémico de la corrupción.

En la práctica resulta más fácil pedir, u ofrecer, más plata —aunque ella no exista— que acometer la difícil tarea de mejorar la gestión y erradicar

prácticas corruptas, para hacer más y mejor con lo mismo.

*¿Qué hacía la salud
policial en manos de
oficiales que bastantes
problemas tenían ya
manejando el orden
público y la seguridad
ciudadana?*

Cuando llegamos a Interior nuestros interlocutores policiales nos dijeron que la falta de recursos explicaba la mayoría de los problemas del sector. Es verdad que el presupuesto se había reducido en los últimos años, cuando se consideró,

equivocadamente, que el gasto en seguridad interior era gasto militar; aun así, ascendía a 750 millones de dólares al año y representaba el 6,5 por ciento del presupuesto total para el 2002. Sabíamos que no había más dinero disponible y que era necesario mejorar la eficiencia policial sin nuevas adquisiciones de equipos ni aumentos de sueldos, salvo el de 50 nuevos soles ya decretado por el Gobierno para todo el sector público.

Producir resultados en esas condiciones pasaba por motivar al personal. Por eso fuimos los primeros en acudir al Fedadoi para comprar uniformes y un seguro de vida para el personal policial, ambas demandas largamente postergadas, al igual que la mejora del sistema de salud. Este se



encontraba, y lamentablemente aún se encuentra, patas arriba. De acuerdo con una encuesta llevada a cabo por la Universidad de Lima, el 80 por ciento de los policías lo consideraba malo, muy malo o deficiente.

Según nuestros interlocutores policiales, la única manera de mejorarlo era incrementando los recursos asignados a este. Simple y llanamente, los recursos de la Sanidad eran insuficientes, nos decían. Y como no había más plata, pues no había nada que hacer.

Nada más falso. El Estado invertía en salud policial el 6 por ciento del ingreso mensual de cada policía, aportando un total de 100 millones de dólares anuales, es decir, el 13 por ciento del presupuesto total de Interior, una cifra nada desdeñable. Según los expertos contratados durante la segunda gestión de Rospigliosi, si esos recursos fueran distribuidos entre todos los beneficiarios del

sistema, cada uno recibiría más de 17 dólares mensuales, con los que podría acceder a un servicio de calidad, como el que, por ejemplo, ofrece la Clínica Ricardo Palma, una de las mejores de Lima. Si no era por falta de recursos, ¿por qué entonces andaba tan mal la Sanidad Policial?

Por una mezcla de muy mala gestión y corrupción. Para comenzar, el sistema, que cuenta con casi cuatrocientas dependencias en todo el país, era manejado por los jefes de las regiones policiales. ¿Qué hacía la salud policial en manos de oficiales que bastantes problemas tenían ya manejando el orden público y la seguridad ciudadana? Vaya usted a saberlo. Aunque la reforma devolvió el manejo del sistema a los médicos de la institución, el servicio no mejoró. Solo entonces se contrató a expertos ajenos a la Sanidad que confirmaron que el problema no era de recursos.

Tan mala era la gestión que la Sanidad no sabía cuántos y quiénes eran sus beneficiarios; tampoco cuántos sus funcionarios. Si bien más de 11.000 de los 92.000 policías (12 por ciento) se encuentran en sus planillas, no más de 8.000 trabajan en la Sanidad. La razón es simple: durante el Gobierno de Alan García 4.000 nuevos funcionarios se incorporaron sin concurso ni evaluación alguna a la Sanidad. Muchos debieron ser transferidos a otras unidades dentro de la Policía, pero sus ingresos siguen siendo cubiertos por la Sanidad. Esta es una carga pesada que pagamos todos, pero que sufren los policías.

Además de excesivo, el personal es por lo general bastante flojo. De acuerdo con estudios realizados, el médico policial atiende menos de un paciente por hora, cuando el promedio nacional de atención es de cuatro pacientes por hora. Es decir, los médicos de la

Sanidad trabajan el 20 por ciento de lo que lo hacen sus colegas.

El asunto de las medicinas es más bochornoso aun. Se invierten 20 millones de dólares al año, pero nunca hay medicinas; los policías deben comprarlas en farmacias comerciales, pagando por lo que deberían recibir gratis, gracias a nuestros impuestos. La Sanidad propuso administrar el Fondo de Salud Policial (Fospoli) que se encarga de las medicinas; la decisión se adoptó, pero el problema subsiste.

La segunda gestión de Rospigliosi intentó tercerizar la compra de las medicinas, pero la licitación fue parada por Consucode. Y, por tanto, el robo sigue. Antes, la Comisión de Reestructuración había propuesto algo más simple: que la Sanidad se asociara con EsSalud para las compras, de modo de aprovechar la economía de escala y obtener mejores precios. Nunca se hizo. No solo eso: se siguió comprando de manera directa, en cantidades pequeñas, para evitar los controles a los que están sujetas las licitaciones públicas.

En lugar de abaratar costos, los seguimos encareciendo. ¿Acaso la Contraloría, la Comisión de Fiscalización del Congreso o el Ministerio Público han dicho alguna palabra sobre esto? No: están investigando la licitación de los uniformes, porque eso de que Proética supervise las licitaciones es

una muy mala idea. No se le vaya ocurrir a nadie copiarla. ¡Nada de supervisión, ni de supervisoras!

Hasta donde se sabe, todo el esfuerzo de reforma en la Sanidad, que avanzó poco a pesar de los esfuerzos desplegados, ha quedado estancado, como el resto de la reforma. Y hemos regresado al recurso fácil de que "el presupuesto no

Se invierten 20 millones de dólares al año, pero nunca hay medicinas; los policías deben comprarlas en farmacias comerciales, pagando por lo que deberían recibir gratis.

alcanza". Excusa perfecta para que la Sanidad siga funcionando como una beneficencia, no para los policías sino para sus funcionarios; para que las medicinas sigan siendo el negocio pingüe de unos cuantos sinvergüenzas, que se enriquecen a costa de la salud de la familia policial.

Algo parecido ocurre con el combustible. No hay quién no se queje de que la dotación es insuficiente para el cumplimiento de las labores policiales. Sin embargo, el actual sistema de adquisición, almacenaje y distribución parecería

estar diseñado para permitir todas las irregularidades imaginables, en perjuicio de todos nosotros, usuarios del servicio policial.

Hoy día la tecnología ofrece los mecanismos de control para neutralizar el dispendio y la corrupción. Uno de ellos se puso en práctica con las unidades no policiales del ministerio y produjo ahorros importantes. El uso de gas también podría traer beneficios. Aun así, la institución sigue comprando y distribuyendo el combustible a la antigua, porque los intereses de unos cuantos "beneficiarios ilegales" del sistema priman sobre el interés general.

Mientras que la mala gestión, normalmente de la mano con la corrupción, demanda siempre más recursos para canalizarlos a fines ilícitos, la buena gestión genera sus propios recursos. Durante los dieciocho primeros meses del actual Gobierno, en Interior se logró un ahorro de 8 millones de dólares: 4 por recortes de gastos innecesarios y 4 por seguros no cobrados de naves siniestradas. Los primeros estaban destinados al alquiler de equipos informáticos y de comunicaciones policiales; los segundos, al mantenimiento de naves y la adquisición de helicópteros y avionetas de instrucción.

Con la autorización de Economía y Finanzas, estos fondos fueron depositados en la entidad de Naciones Unidas que administra las licitaciones públicas (UNOPS), donde tienen

casi dos años sin ser utilizados. La falta de continuidad en la gestión del ministerio ha contribuido a ello.

Igual suerte ha corrido un crédito de 20 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la modernización gerencial, la reforma educacional de la Policía y proyectos piloto de seguridad ciudadana. En enero del 2003 el BID puso a disposición 750.000 dólares para el diseño de los proyectos respectivos. Hasta el momento no se ha gastado un dólar del préstamo. Claros ejemplos de que no siempre el problema es la falta de recursos: en ocasiones se dispone de ellos, pero no sabemos ni podemos utilizarlos.

Tan importante como incrementar la recaudación fiscal es gestionar mejor los recursos



Veinte millones de dólares al año y nunca hay medicinas.

que ya tenemos. Eso debe llevarnos a condicionar el incremento presupuestal a mejoras en la gestión; a prevenir la corrupción, con medidas como las ya delineadas en la Iniciativa Nacional Anticorrupción; a preparar buenos gerentes para el sector público —hoy no existe una sola universidad

trabajando en serio en esta materia, ni hay iniciativa pública alguna para encargar este servicio al sistema universitario—; y a ser responsables en escoger a nuestros representantes políticos, para que, como en el caso de Mufarech y compañía, el gato no termine de despensero. ■

El martes 28 de setiembre, en el local del IDL y en una concurrida reunión, se presentó el libro de Gino Costa y Carlos Basombrío *Liderazgo civil en el Ministerio del Interior. Testimonio de una experiencia de reforma policial y gestión*



democrática de la seguridad en el Perú, editado por el Instituto de Estudios Peruanos (representado en la mesa por Martín Tanaka). La presentación estuvo a cargo de Fernando Rospigliosi, José Ugaz y Gabriel Ortiz de Zevallos.

Por razones de fuerza mayor, no pudo estar presente George Vickers, a quien los autores agradecieron por todo el apoyo que brindó desde Open Society para hacer posible la investigación y la publicación.