

**CLAUDIO GONZÁLEZ**

DIRECTOR ACADÉMICO  
PROGRAMAS DE UPELACH,  
FEN U. CHILE

## El ministro en su laberinto

Lo que termine siendo el Presupuesto fiscal 2026 no es tanto la incógnita, como sí lo es que las partes negociadoras quieren que éste sea. Se llegará a un Presupuesto, pero las intenciones detrás de las sumas y restas que queden en cada partida es lo que traba el proceso. Siempre es mejor entrar a una negociación cuando hay disponibilidad al posible acuerdo, cuestión que no entienden en el Ministerio de Hacienda. O, si lo hacen, entonces tienen un objetivo distinto al de acordar un presupuesto fiscal.

Un buen negociador debe preparar un espacio para sentarse a la mesa con quienes tendrá que discutir el diseño presupuestario. Cuando está en juego una ley que sellará la gestión de los recursos públicos, que tiene la obligación de llegar a un acuerdo en un plazo acotado, la disposición y flexibilidad negociadora son esenciales, así como lo es ponderar las motivaciones e incertidumbres de aquellos con los que se tendrá que negociar.

¿A quién se le puede ocurrir que presentando incertezas en la generación de los ingresos se podrá establecer un espacio en el que se pueda negociar un presupuesto? Difícil. ¿A quién se le ocurriría como una buena alternativa la limitadísima discrecionalidad del 1% de reasignación entre partidas presupuestarias sin glosa de libre disposición? Más difícil.

Me ha tocado muchas veces construir y coordinar presupuestos en instancias públicas y privadas y, para partir, lo esencial es la definición de una correcta proyección de los ingresos del período presupuestado. Sin eso, no hay presupuesto. Luego, se deben levantar las partidas de gastos requeridos por cada área para cubrir sus necesidades de consumo e inversión. Con ellas, se coordinan los montos o posibles aumentos o disminuciones. Si esto se hace con una mirada de eficiencia, hay espacio para ajustar partidas y reestructurar las áreas que recibirán los recursos.

Cualquiera que haya hecho un presupuesto, sabe que una vez definidas, la reasignación de las partidas es muy difícil. En un presupuesto fiscal, esa dificultad se multiplica. Las partidas son las que son y definen el comportamiento de las personas y los procesos de la repartición a la que fueron asignadas. Según eso, se define la estructura de personal y remuneraciones, una buena parte de los gastos en la compra de servicios, compras a proveedores nacionales y extranjeros, entre otros.

¿Alguien en su sano juicio cree que le será fácil al próximo gobierno dejar sin recursos a una repartición que estructuró sus gastos en este presupuesto para dárselo a otra? Muy, pero muy difícil.

El encargado de allanar la “zona de posible acuerdo”, como dicen los expertos en negociación, es el ministro. Para eso, debe entender cuál es el Batna (Mejor alternativa a un acuerdo negociado, en español) del parlamento y considerar cuál es la mejor alternativa que tiene el Parlamento, si es que no se negocia el presupuesto, teniendo una especie de Plan B. El ministro parece creer que no existe Batna para los legisladores. Pero la verdad es que el parlamento todavía estará ahí, aún después de que deje el ministerio.

Y allí sí que puede haber plan B.

**“Siempre es mejor entrar a una negociación cuando hay disponibilidad al posible acuerdo, cuestión que no entienden en el Ministerio de Hacienda”**