

**TALLER SOBRE "SISTEMAS INTEGRADOS  
DE ADMINISTRACION FINANCIERA"**

Organizado por la Asociación Interamericana  
e Ibérica de Presupuesto Público (ASIP) y el  
Instituto Latinoamericano y del Caribe de  
Planificación Económica y Social (ILPES).

Santiago de Chile, 28 al 30 de Abril de 1993

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/IP/R. 152  
24 de noviembre de 1994

ORIGINAL: ESPAÑOL

**INFORME DE RELATORIA \***

\* Este documento no ha sido sometido a revisión editorial.

94-11-1597

INDICE

PRESENTACION:

INTEGRALIDAD Y EQUILIBRIO ENTRE LOS COMPONENTES  
DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Experiencia de Argentina .....	2
Experiencia de Bolivia .....	3
Experiencia de Brasil .....	4
Experiencia de Chile .....	5
Experiencia del Paraguay .....	6
Experiencia del Uruguay .....	7

ESTRATEGIA ADOPTADA PARA EL DESARROLLO DEL  
SISTEMA INEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Experiencia de Argentina .....	8
Experiencia de Bolivia .....	9
Experiencia de Chile .....	9
Experiencia del Paraguay .....	10
Experiencia del Uruguay .....	10

PRIORIDADES ACTUALES PARA EL DESARROLLO FUTURO  
DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTACION FINANCIERA

La experiencia Argentina .....	11
La experiencia de Chile .....	12
Participante del Paraguay .....	13
Participante del Uruguay .....	13
Participante de Argentina .....	14

IDENTIFICACION Y ATRIBUTOS DE LOS SUBSISTEMAS  
Y/O COMPONENTES DE EXCELENCIA DEL SISTEMA  
INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA, ASI  
COMO AQUELLOS CON CARENCIAS ESPECIFICAS

Participante de Bolivia .....	14
Participante de Argentina .....	15
Participante del Paraguay .....	15
Participante del Uruguay .....	16
Participante de Argentina .....	16
Participante de Chile .....	16

RELACIONES CON LOS USUARIOS DEL SISTEMA  
INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Participante de Bolivia .....	18
Participante de Argentina .....	18
Participante de Chile .....	18
Participante del Paraguay .....	19
Participante del Uruguay .....	19
<b>SUGERENCIAS DE LOS PARTICIPANTES .....</b>	<b>21</b>
Representante del ILPES .....	22
Participante del Uruguay .....	22
Participante de Argentina .....	23
Participante de Chile .....	24
Participante de Argentina .....	24
Participante de Chile .....	24
Participante de Argentina .....	25
<b>ACUERDOS DE COLABORACION ILPES/ASIP</b>	
Representante del ILPES .....	25
Representante de ASIP .....	26
Participante de Chile .....	26
Participante de Argentina .....	27
Participante del Paraguay .....	27
Participante de Argentina .....	27
Participante de Bolivia .....	28
Representante del ILPES .....	28
<b>REUNION DE CLAUSURA</b>	
Representante de Argentina .....	29
Intervención Director del ILPES .....	29
Representante de la ASIP .....	30
<b>FIRMA DEL CONVENIO ASIP/ILPES .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 1 - AGENDA .....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO 2 - LISTA DE PARTICIPANTES .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO 3 - CONVENIO DE COOPERACION TECNICA ENTRE EL INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL (ILPES) Y ASOCIACION INERAMERICANA E IBERICA DE PRESUPUESTO PUBLICO (ASIP) .....</b>	<b>45</b>

# TALLER SOBRE "SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA"<sup>1</sup>

## PRESENTACION

En abril de 1993 se realizó este encuentro técnico que fue organizado conjuntamente por la Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público (ASIP) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

En la propuesta de Agenda del Taller, se establece que el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) consiste en una serie interrelacionada de subsistemas donde se registra, se informa, se programa, ejecuta, controla y evalúa todo lo relacionado con los recursos públicos. Existe acuerdo en que los subsistemas básicos comprenden: el presupuesto, los sistemas de información y la contabilidad, la administración de ingresos y gastos públicos, la administración de la deuda y la contraloría interna y externa.

El SIAF también podría incluir otros subsistemas como: las compras y la administración de suministros y bienes, la administración de los sistemas de seguridad social, la banca estatal, los fondos de compensación de precios de materias primas, la banca de fomento y otros mecanismos financieros donde tenga ingerencia el Estado.

Una gestión financiera del sector público eficiente, dinámica y transparente, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del Estado. La modernización de la gestión financiera es entonces parte fundamental del proceso de modernización del Estado.

En el Taller se seleccionó a los subsistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, auditoría y control interno y se consideró como factor aglutinante una base de datos única como destino y origen de todas las informaciones expresadas en términos financieros.

Para abordar las experiencias en materia de Sistema Integrado de Administración Financiera se consideró: Integralidad y equilibrio entre sus componentes; estrategia adoptada para su desarrollo; prioridades actuales para su desarrollo futuro; identificación y atributos de los subsistemas y/o de sus componentes de excelencia, así como aquéllos con carencias específicas; y, relaciones con los usuarios.

En la sesión final del taller se identificaron las líneas de actividades futuras en el marco del Convenio de Cooperación ASIP/ILPES.

Este informe contiene en una primera parte una síntesis del intercambio de ideas generado en el taller. En una segunda parte se incluye una selección de los documentos proporcionados por los participantes así como información que se estimó útil incorporar y que se refiere en especial a las relaciones entre los subsistemas del SIAF.

---

<sup>1</sup> Véase Agenda del Taller en Anexo 1 y Lista de Participantes en Anexo 2.

El Taller ha dado la oportunidad a los técnicos de los organismos convocados de exponer sus valiosas experiencias y de conocer los avances y los obstáculos enfrentados en la modernización de sus Sistemas de Administración Financiera. Si bien se han despejado algunos interrogantes y se ha reconocido que existen ciertos progresos, queda una ardua tarea por delante. Será por ejemplo prioritario considerar: los desafíos de la descentralización y el manejo de los recursos por los gobiernos regionales y locales; la relación de las variables monetarias y financieras; las repercusiones financieras de los fondos de seguridad social y los fondos de estabilización; los nuevos enfoques en la aplicación del presupuesto por programas; la aplicación de la informática, las telecomunicaciones y los sistemas expertos; la globalización de la economía y los flujos financieros internacionales. Estos y otros temas serán tratados por el ILPES y podrán ser abordados en el marco del Convenio ILPES/ASIP.

## INTEGRALIDAD Y EQUILIBRIO ENTRE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

### Experiencia de la Argentina

1. En la última década se produjo una importante caída del producto bruto y una hiperinflación que alcanzó su punto culminante a mediados de 1989. El manejo de la administración financiera era deficiente y se puede decir que había desaparecido el presupuesto como instrumento de programación, de asignación de recursos, de gestión y de manejo financiero. En los últimos años se había desvirtuado el proceso presupuestario y ya no tenía sentido el aprobar los documentos presupuestarios.
2. Con el cambio de gobierno se aborda una reforma del Estado y un vuelco radical en la política económica. Se promueve una mayor competencia en el mercado de bienes y servicios y en el comercio exterior, y una mayor flexibilidad en el mercado laboral. Además se toman medidas para una desregulación global de las actividades económicas y se formula y pone en marcha un programa monetario basado en la Ley de Convertibilidad. De acuerdo con esta Ley, se establece la paridad peso/dólar y un programa de ajuste y saneamiento fiscal.
3. Este programa contempla en primer lugar la reimplantación de la "cultura presupuestaria". Como se señalaba, el instrumento presupuestario había perdido su validez y los documentos presupuestarios se sancionaban extemporáneamente. Aborda también la simplificación impositiva y el mejoramiento de la administración tributaria; considera la reducción y reestructuración del gasto público, el equilibrio de las cuentas fiscales y la reestructuración de los pasivos mediante el refinanciamiento acorde con las reales posibilidades de pago del Estado.

4. Debe destacarse en este programa, la reorganización de la administración financiera del gobierno buscando básicamente: economicidad, eficiencia y eficacia. El propósito básico es generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones; se persigue además interrelacionar los sistemas de administración financiera con los de control interno y externo para lograr que la gestión de los recursos públicos se realice en un marco de absoluta transparencia.
5. El programa de reforma de la administración financiera cubre básicamente: el presupuesto, el crédito público, la tesorería, la contabilidad y los sistemas de contrataciones y de administración de bienes.
6. Para esta reforma se ha planteado dos criterios metodológicos básicos: la utilización de la teoría de sistemas y la centralización normativa y descentralización operativa. En su aplicación se busca lograr la interrelación entre todos los sistemas de la administración.
7. Como se ha señalado, el diagnóstico de la administración financiera antes de la reforma acusaba un sistema presupuestario prácticamente inexistente. No existían normas adecuadas de crédito público ni un organismo responsable de su gestión. La Tesorería era prácticamente una caja pagadora sin vinculación con el manejo monetario y con la gestión financiera.
8. La contabilidad de cada uno de los componentes de la administración financiera estaba prácticamente orientada al control legal y no era posible utilizarla como herramienta de gestión. Las informaciones eran aisladas y frecuentemente contrapuestas. El poder legislativo prácticamente no intervenía en el proceso de administración financiera, ya que en el hecho no se aprobaba el presupuesto ni se intervenía en materia de crédito público.
9. Para remediar la grave situación planteada, el Gobierno formula un proyecto de Ley de Administración Financiera la que se aprueba por el Parlamento en octubre de 1992. En esta Ley, como se ha señalado, se consideran los criterios metodológicos de la teoría de sistemas así como el principio de centralización normativa y descentralización operativa. Un elemento clave que se desarrollará más adelante es el del funcionamiento del sistema integrado de información financiera que resulta de una integración de los clasificadores presupuestarios y contables.

### Experiencia de Bolivia

10. El proceso de reforma de la administración financiera se inició en 1988 con la modificación del sistema presupuestario. La existencia de un grave problema de hiperinflación durante 1984-1985 debilitaba en forma importante el sistema presupuestario. Era sí básico disponer de sistemas de control del gasto público. De otro lado no existían sistemas adecuados de presupuesto y contabilidad pública y no se contaba con programas regulares de capacitación en materia de administración financiera.

11. El proceso de reforma se inició con un diagnóstico realizado por la Contraloría General de la República. En 1989 se inicia el proceso de reforma presupuestaria y se propone la reorganización del Ministerio de Finanzas. Al mismo tiempo se da comienzo a un programa de capacitación.

12. Se procede también a la elaboración de clasificadores de recursos y gastos para permitir una adecuada integración de los diversos sistemas y facilitar la contabilidad pública. Estos clasificadores son aprobados por una norma interna del Ministerio de Finanzas.

13. En lo que respecta al procesamiento y suministro de la información financiera, se creó la Contaduría General del Estado como una Subsecretaría del Ministerio de Finanzas. La regularización de la contabilidad pública no ha sido fácil, pues no ha existido una preparación adecuada de las entidades públicas para llevar a cabo estas tareas. Sin embargo se ha progresado y se han preparado los reglamentos de la ley para asegurar su puesta en marcha.

#### **Experiencia de Brasil**

14. Desde 1985 el gobierno viene adoptando un amplio reordenamiento financiero del sector público. Se ha promovido la reorganización financiera del Banco de Brasil, del Banco Central y del Tesoro Nacional. Se ha creado la Secretaría del Tesoro Nacional y la Comisión de Coordinación Financiera (CCF). Se buscó evitar la ejecución de gastos o la reducción de ingresos a través del aumento de incentivos, no previstos en los presupuestos públicos. La administración de la deuda pública interna fue transferida al Ministerio de Hacienda desde el Banco Central.

15. Se transformó el Banco Central del Brasil en una institución independiente con atribuciones clásicas de control de las políticas monetaria y cambiaria.

16. Para el saneamiento financiero de los Estados y Municipios, se estableció una línea de crédito de refinanciamiento para atender, total o parcialmente, el servicio de la deuda interna ante el sistema financiero nacional, y una línea de crédito para atender el déficit relativo a los gastos corrientes.

17. Se llevó a cabo la elaboración de un plan macroeconómico fijándose metas y directrices a ser alcanzadas para colocar al país en la trayectoria deseada de crecimiento económico autosostenible con bajos niveles de inflación.

### La experiencia de Chile

18. El Proceso de Reforma de la Administración Financiera se inició a partir de 1974. En 1975 se dicta el Decreto Ley 1263 que establece el Sistema de Administración Financiera. Este sistema se caracteriza por una centralización de carácter normativa y una descentralización de carácter operativa en las instituciones que conforman el Sector Público.
19. De acuerdo con la ley, los procesos de la administración financiera están dados por el presupuesto, la administración de fondos, la deuda pública y la contabilidad y control. A la fecha (1993) está funcionando un proceso presupuestario que es por excelencia un mecanismo de programación de corto plazo inserto en un proceso de administración financiera y donde el poder legislativo tiene una participación fundamental.
20. El sistema de administración financiera que impera en Chile es amplio ya que incluye a todos los servicios de que se vale el Estado. Las entidades de educación superior tienen regímenes presupuestarios específicos.
21. En lo que respecta a la administración de fondos, la Tesorería General de la República tiene la función de recaudar los ingresos y de efectuar las asignaciones globales de recursos para el funcionamiento de los servicios públicos en el contexto de la ley.
22. El subsistema de la Deuda Pública, debe informar de los endeudamientos internos y externos de corto y largo plazo del Estado. Todas las operaciones deben ser refrendadas por la Contraloría General de la República.
23. La Contabilidad Pública es un proceso administrativo medular de la administración financiera y tiene como función el registrar e informar sobre los eventos y hechos económicos efectuados por los servicios que conforman la administración financiera del Estado.
24. El control externo es ejercido por la Contraloría y existe un control jerárquico al interior de cada una de las instituciones que conforman el Sector Público. Se cumple de esta manera en el control, la base de la ley: centralización normativa y descentralización operativa.
25. La recaudación de los ingresos generales tributarios y no tributarios corresponde a la Tesorería General de la República. Las asignaciones de fondos que hace el Tesoro Público están vinculadas con las autorizaciones que el presupuesto ha otorgado a cada una de las instituciones que conforman el sector.

26. En cuanto al proceso de contabilidad, las instituciones participantes son actores principales en lo que respecta al registro, control e información de sus operaciones.
27. La contabilidad está referida a todos los eventos que realizan las entidades públicas. Los registros se hacen sobre la base de devengado, es decir, contabilizando los ingresos desde el momento que existe el derecho a percibirlos y los gastos desde el momento en que existe la obligación de pagar.
28. La Contraloría por su carácter normativo, establece a los servicios públicos las modalidades para la consolidación de la información.
29. Los servicios públicos son soberanos para establecer sus propios sistemas siguiendo las normas contables. La Tesorería General de la República por ejemplo, maneja su sistema contable conociendo exactamente el origen de los ingresos y el destino de los recursos vinculados con el Presupuesto General de la Nación.
30. Finalmente en cuanto al sistema de control, existe un control interno de parte de las instituciones, pero compete a la Contraloría ejercer el control o auditoría externa que incluye los aspectos legales, de resultados y financieros.
31. En síntesis, se cuenta en Chile con una legislación y sistemas de administración financiera, pero éstos se pueden continuar perfeccionando para un mejor funcionamiento del Estado y una mejor atención al usuario.

### **La experiencia del Paraguay**

32. Los sistemas de administración financiera vigentes en el Paraguay eran muy defectuosos, por lo que a partir de 1991 se realizan estudios para modernizar los procesos administrativos y los organismos públicos en especial el Ministerio de Hacienda. Se ha puesto especial énfasis en el mejoramiento de los sistemas de información financiera y de contabilidad pública.
33. Las áreas más importantes de la administración financiera son: presupuesto, tesoro, contabilidad y crédito público. Todas estas áreas son de responsabilidad de la Subsecretaría de Administración Financiera del Ministerio de Hacienda.

34. Se ha realizado un gran avance en mejorar el sistema presupuestario en lo que respecta a su formulación y a la discusión por el Poder Legislativo. Se ha adoptado un nuevo clasificador que ha facilitado en gran medida el manejo presupuestario y la contabilidad pública. Con respecto a esta última se ha hecho un importante esfuerzo para mantenerla al día contando con informes financieros oportunos.
35. También se han realizado importantes avances en el sistema de tesorería en especial en la programación de la Caja Fiscal. Se encuentra en operación un mecanismo que permite controlar la recaudación de los ingresos mediante las conciliaciones bancarias. Para ello se ha trabajado estrechamente con el Banco Central y la Subsecretaría de Tributación del Ministerio de Hacienda. Se está también estableciendo sistemas de información y control para las instituciones que manejan ingresos especiales o propios.
36. Importantes progresos se han operado en los sistemas de crédito público en cuanto a su programación, negociación, administración, registro y control de las operaciones.
37. Se están mejorando los sistemas de control tanto internos como externos. En lo que respecta a la auditoría interna, a través de ella se evaluará el grado de cumplimiento y la eficacia de los sistemas de administración financiera; se determinará la confiabilidad de los registros y estados financieros y se analizarán los resultados y la eficiencia de las operaciones.

### **La experiencia del Uruguay**

38. Las regulaciones sobre contabilidad y administración financiera datan de 1969. En 1987 éstas tomaron, con algunas modificaciones, la forma de Ley. Ella regula los procedimientos estatales en materia de contrataciones, de rendiciones de cuentas y de responsabilidades. Si bien no propende explícitamente a la integración de los sistemas, sugiere la consolidación de estados contables y sistemas de evaluación y seguimiento de la gestión del Sector Público.
39. Esta ley establece una normativa centralizada y una operación descentralizada, todo ello en función de lo que dispone la Constitución. En Uruguay el sistema de Presupuesto por Programas está establecido en la Constitución. Los organismos de la Administración Centralizada requieren de la sanción legislativa de sus presupuestos. Los entes autónomos y las empresas del Estado no requieren aprobación legislativa. Por su parte los gobiernos locales y departamentales aprueban su propio presupuesto.
40. De lo anterior se desprende que no es fácil establecer sistemas integrados entre organismos que tienen autonomías constitucionales.

41. En el funcionamiento del Presupuesto al igual que en el caso de la Argentina, se ha perdido la "cultura presupuestaria", por lo que en los últimos años se ha tratado de fortalecer el presupuesto como instrumento para la gestión, la asignación de recursos y el desarrollo. Se ha puesto el acento en el perfeccionamiento de la formulación del presupuesto, ya que esta fase es vital para el funcionamiento de todo el proceso presupuestario.

42. En lo que respecta al Sistema de Contabilidad, éste aborda el sistema financiero y el patrimonial. Dentro del sistema financiero se incluye el presupuesto de gastos e ingresos y el manejo de fondos. En el sistema patrimonial se incluye el crédito público y los bienes del Estado.

43. Debe señalarse que en la época en que se diseñó el sistema no podía concebirse su integración con los otros sistemas. Sin embargo, se están haciendo esfuerzos en ese sentido.

44. Con respecto a Tesorería, existen procedimientos para la programación y el manejo de la Caja, sin embargo se hace necesaria la integración con otros sistemas, como por ejemplo, con el de recaudación de ingresos.

## **ESTRATEGIA ADOPTADA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

### **Experiencia de la Argentina**

45. Se ha dado especial énfasis al sistema de contabilidad gubernamental como núcleo alrededor del cual va a girar todo el sistema integrado de administración financiera. Un sistema de contabilidad debe procurar el registro sistemático de todas las transacciones que afectan la situación económica y financiera de las instituciones.

46. En el diseño del sistema de contabilidad gubernamental se ha tomado en cuenta el Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas y las estadísticas de las finanzas públicas del Fondo Monetario Internacional. Se ha incorporado además la integración de las cuentas presupuestarias patrimoniales y de resultados.

47. Los clasificadores del presupuesto son básicos en el diseño de los registros contables. Los principales son: por programas, por objeto del gasto, por tipo de ingreso y el sectorial-económico.

### La experiencia de Bolivia

48. En el caso de Bolivia la estrategia consistió en desarrollar en primer lugar el sistema presupuestario para después abordar el sistema de contabilidad gubernamental. Se ha hecho utilización de clasificadores presupuestarios, al igual que en la Argentina, para entregar diversas informaciones para la gestión, la tesorería y la contabilidad.

49. En la Administración Central el sistema de contabilidad es mixto: efectivo para los ingresos y devengado para los gastos.

El Sistema de Contabilidad integrado está basado en dos pilares: la contabilidad presupuestaria y la contabilidad patrimonial. La información presupuestaria se registra únicamente en partida simple (apropiación, compromiso y estimación presupuestaria). Cuando surge el devengado se convierte automáticamente, a través de los clasificadores correspondientes, en una contabilidad por partida doble.

50. Para el futuro está previsto perfeccionar los clasificadores presupuestarios y simplificar los trámites en el proceso de ejecución. Se mejorará también la gestión del crédito público.

### La Experiencia de Chile

51. En Chile también se dio especial importancia al desarrollo de la Contabilidad Gubernamental. La Contraloría General de la República ha llevado la contabilidad pública desde fines de la década de los 30. La Ley de Administración Financiera amplió las atribuciones de la Contraloría a todo el Sector Público. La primera tarea de la Contraloría fue la de establecer la normativa y la de establecer las bases de la centralización y descentralización de la información.

52. A cada una de las instituciones, se le entregó la responsabilidad de generar información para la toma de decisiones a nivel interno.

53. En la actualidad cerca de 1.500 instituciones están incorporadas al sistema de información contable y mensualmente están entregando un informe agregado y un informe analítico.

54. En lo que respecta al funcionamiento de la Tesorería, dentro de este sistema integrado de administración financiera, tiene una gran importancia el registro de los ingresos con el criterio del devengado. En efecto, con esta base la Tesorería lleva una cuenta corriente tributaria para información y control de cada contribuyente.

### **La experiencia del Paraguay**

55. En Paraguay se dio prioridad a la transformación de la Tesorería, institución que pasó, de realizar operaciones como simple Cajero del Estado, a constituirse en un administrador del Sistema Financiero.

56. Se dio también importancia a la modernización del sistema presupuestario realizándose cambios en lo que respecta a programación, formulación y aprobación del presupuesto anual. Se realizaron modificaciones en las clasificaciones presupuestarias y se adoptó una nueva codificación.

57. En lo que respecta a Tesorería, la programación de la ejecución presupuestaria se realiza en función de los ingresos reales a obtenerse. La Tesorería no dispone aún de un flujo continuo de información de la administración descentralizada, de las empresas del Estado y de los Municipios. Estos datos se conocen a través del informe financiero consolidado que se prepara una vez al año. Se están haciendo los esfuerzos para superar esta situación.

58. En lo que respecta a los ingresos, se realizan conciliaciones entre las disponibilidades del Tesoro y las del Banco Central. En cuanto a los pagos, éstos están previstos en la programación de los gastos y en las asignaciones de cuotas. La emisión de cheques es realizada por los ordenadores de gastos y éstos van directamente a los beneficiarios finales. Los proveedores o los que venden servicios al Estado deben estar al día en sus impuestos para tener derecho a retirar el pago.

59. Se ha dado un especial énfasis a la capacitación de los funcionarios que participan en la administración financiera. Igualmente se realizan programas de información a los usuarios.

60. El proceso de ejecución presupuestaria está debidamente computarizado y mensualmente se entrega a las instituciones los "listados de la ejecución presupuestaria" que incluye informaciones sobre el presupuesto aprobado por el Parlamento, las modificaciones presupuestarias, el compromiso y los saldos presupuestarios. Toda esta información se entrega por programa, subprograma, objeto del gasto y cuenta de financiamiento.

### **La experiencia del Uruguay**

61. Dentro del Sistema Financiero, la prioridad se ha dado al sistema de contabilidad presupuestaria, fundamentalmente en el lado del gasto. Se está también trabajando en sistemas que permitan contar con información continua de los ingresos ya que éstos se obtienen en la actualidad por diversas cajas e instituciones. Sin embargo lo anterior, se cuenta con una información global de la Caja ya que se hacen cierres diarios y mensualmente se dispone de información financiera.

62. El Sistema Contable permite registrar todas las etapas del gasto, en especial el momento del compromiso; aunque también es posible obtener información del gasto devengado.

63. En el sistema de registro se utilizan todos los clasificadores que se aplican normalmente en la mayoría de los países: por fuente de financiamiento, por programas, por sectores, por instituciones. Los flujos de informaciones permiten nutrir el sistema de tesorería como asimismo los mecanismos de control y auditoría.

64. El Sistema de Crédito Público está interconectado con la contabilidad central. Con respecto a la contabilidad patrimonial se requiere su perfeccionamiento en el proceso de valorización de los inventarios.

65. En lo que se refiere al funcionamiento del sistema contable, la obtención de la información está totalmente descentralizada. Esta se centraliza en la Contaduría General de la Nación. Las unidades ejecutoras registran todos los momentos del gasto. La Tesorería para efectuar los pagos, se basa en la información de la unidad de origen. Este sistema se está computarizando y se espera en el futuro contar con terminales inteligentes.

### **Comentarios del Representante del ILPES**

66. En la programación de un sistema de administración financiera es fundamental el rescatar el mediano plazo, porque esta dimensión es la que va a determinar las trayectorias de las inversiones y de su financiamiento, así como de los gastos de operación y los ingresos para financiarlos. De esta forma se requerirían instrumentos de programación plurianual y sistemas de operación, control, evaluación y contabilidad que considere el mediano plazo.

## **PRIORIDADES ACTUALES PARA EL DESARROLLO FUTURO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

### **La experiencia argentina**

67. En la actualidad se está dando término a la reglamentación de la Ley de Administración Financiera abordándose la auditoría interna y externa y el crédito público. Asimismo se están elaborando los manuales metodológicos para la operación de los sistemas.

68. En lo que respecta al área informática, se está montando el sistema central y se cuenta con el número de terminales suficientes para que cada uno de los subsistemas ingresen la información. Sin embargo aún quedan tareas pendientes para la integración de redes entre los diversos organismos.

69. Teniendo en cuenta la autonomía de los gobiernos provinciales y locales, se tiene que hacer un trabajo de información y convencimiento para ampliar la cobertura del Sistema Integrado de Administración Financiera. La meta es llegar a una consolidación e integración de la información. La integración llevará más tiempo en el área municipal.

70. La función de la Tesorería irá más allá de la de simple caja, para participar activamente en la gestión financiera: liquidez fiscal, coordinación con la política monetaria y presupuestaria; ejecución presupuestaria.

71. La Tesorería deberá participar en la ejecución de los ingresos y en la operación de los gastos. En la ejecución de los gastos lo hará en la racionalización de los sistemas de pago. Se están realizando consultas para la implantación del Sistema de Caja Unica y se está dando término a un manual de procedimientos interno para la Tesorería y la Contaduría.

72. Se debe avanzar en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios y en el Reglamento del Estatuto de los Funcionarios Públicos. Deben también hacerse progresos en la contabilidad del Crédito Público.

73. En cuanto al control gubernamental, la Contraloría ha emitido los decretos reglamentarios para el ejercicio de las instituciones de la Contraloría y para normar la responsabilidad de la función pública.

74. En materia de contabilidad, si bien se cuenta con sistemas y manuales, su aplicación no se ha difundido adecuadamente debido a carencias de personal. En la actualidad se está en proceso de informatizar la contabilidad pública.

### **La experiencia de Chile**

75. El funcionamiento del Parlamento está generando nuevas exigencias al proceso presupuestario. Por ejemplo, el Congreso está interesado en que los niveles de gasto que se aprueben no sean sobrepasados por instrumentos que la propia ley le franquea al Ministerio de Hacienda.

76. Se hace necesario modernizar las clasificaciones presupuestarias y los procesos y metodologías para la aprobación del presupuesto. Se requiere además, un perfeccionamiento de los sistemas de administración de Caja y de Tesorería sin desconocer que se han realizado importantes avances. Ello se hará más evidente teniendo en cuenta el proceso de regionalización que se está poniendo en marcha en el país. En materia de contabilidad también se deben hacer progresos teniendo también en cuenta los procesos de descentralización del país. Se están llevando a cabo las tareas para la aplicación de los procedimientos de administración financiera al nivel municipal.

77. Se encuentra en trámite legislativo una modificación a la Ley Orgánica de la Contraloría para hacer más eficiente la acción de este organismo en el control de la administración financiera.

78. En lo que respecta a las relaciones entre planificación y la administración financiera, debe mencionarse el sistema del Banco Integrado de Proyectos que se maneja en el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN). Esta actividad de programación de la inversión pública que se coordina con el Ministerio de Hacienda (Dirección de Presupuestos), condiciona la política presupuestaria y fiscal y le da una dimensión de mediano plazo a la administración financiera.

79. Otro instrumento para la programación de mediano plazo son los programas ministeriales que posibilitan la asignación de recursos en inversión y funcionamiento y en requerimientos de financiamiento.

#### **Participante del Paraguay**

80. En la actualidad se cuenta con manuales para el proceso presupuestario y para la rendición de cuentas. Se han realizado también progresos en el área informática.

81. Se está llevando a cabo la ampliación de la cobertura institucional para incorporar a las entidades descentralizadas, a las empresas públicas y a los gobiernos locales a los procesos de administración financiera.

82. Se está también tras el perfeccionamiento de la gerencia financiera, para lograr pagos oportunos y conciliaciones bancarias al día.

#### **Participante del Uruguay**

83. Entre las prioridades actuales debe mencionarse el sistema informático. Si bien se han realizado importantes progresos, las exigencias de información de parte de los poderes del Estado, en especial el legislativo, son cada vez mayores.

84. Para avanzar en el área informática se ha suscrito un convenio entre la Contraloría General de la Nación, el Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República y proveedores de equipos computacionales. Se mejorará la interacción entre "clientes" y "servidores" y se obtendrá una mejor relación entre la Contraloría y la Contaduría General. Para hacer las evaluaciones de los programas presupuestales, se está programando incorporar también a los sistemas de información, las "unidades físicas".

85. Se requiere también hacer progresos en la administración de los ingresos públicos para una mejor interconexión entre los diversos organismos recaudadores.

86. Otra prioridad importante la constituye la modernización de los sistemas de crédito público. Será importante también el mejoramiento de la gestión financiera para la mejor formulación y ejecución de los programas sociales.

87. La evaluación es también relevante en el proceso presupuestario, por lo que sus procedimientos y técnicas deberán ser perfeccionados. Con respecto a la dimensión del mediano plazo, en Uruguay los programas presupuestarios se diseñaban para un período de cinco años. Esta práctica se ha discontinuado y ha sido retomada a través de los programas de inversiones públicas de mediano plazo.

#### **Participante de Argentina**

88. Se hace necesario destacar los esfuerzos que se han realizado y que se requerirán en materia de capacitación. Se ha llevado a cabo un amplio programa de formación de instructores para abordar todas las fases del proceso de modernización de la administración financiera. En esta actividad se ha contado con la colaboración de la Asociación Argentina de Presupuesto Público (ASAP) y con el SICAP. Se mantienen relaciones asimismo con la Universidad de Buenos Aires.

#### **Identificación y Atributos de los Subsistemas y/o componentes de excelencia del Sistema Integrado de Administración Financiera, así como aquéllos con carencias específicas**

#### **Participante de Bolivia**

89. Se han realizado importantes progresos en el sistema presupuestario y en especial en las etapas de formulación, ejecución y control presupuestario.

90. En lo que respecta a registro, las entidades mantienen una información física y financiera de la ejecución presupuestaria. Se continúa con los trabajos para perfeccionar la etapa de evaluación. Asimismo se están realizando esfuerzos para lograr una estrecha relación entre el proceso presupuestario, la administración de personal y la administración de bienes y servicios.

91. Se está llevando a cabo un proceso de capacitación para preparar a los funcionarios de las unidades ejecutoras en el proceso de elaboración de los presupuestos, actividad que continuará siendo apoyada por el Ministerio de Finanzas. Otras tareas que se están realizando, tienen que ver con el mejoramiento en la calidad en los procedimientos de elaboración del presupuesto. También se están haciendo progresos en la programación macroeconómica y su relación con las finanzas públicas, es decir, las bases para la preparación de las directrices de las políticas presupuestarias.

92. Para mejorar el proceso de evaluación presupuestaria, se está tratando de expandir la base de datos para cubrir a las instituciones descentralizadas, habiéndose realizado importantes progresos en la informatización del proceso presupuestario. La Tesorería deberá fortalecer su participación en la administración financiera mejorando su organización y procedimientos.

#### **Participante de Argentina**

93. La Contaduría General de la Nación está perfeccionando la base de datos para conciliarla con los requerimientos de la Contraloría. Se está también mejorando el proceso de conciliación de saldos entre la Tesorería y el Banco Central.

94. Se está dando prioridad a la capacitación de los funcionarios de la Contraloría y de la Contaduría, entidades en las que se presenta una fuerte rotación de personal.

#### **Participante del Paraguay**

95. Se han realizado importantes progresos en el proceso de formulación y ejecución presupuestaria y en los procedimientos de Tesorería, contabilidad y administración de la deuda. Existe una información real e instantánea de la ejecución presupuestaria, lo que facilita el control del presupuesto. Se cuenta con un sistema de comunicaciones para la obtención de la información diaria de los tributos recaudados y para la conciliación con el Banco Central.

96. Se requiere avanzar en la gestión y sistemas de información del crédito público, al igual como se ha hecho con los ingresos tributarios.

### **Participante del Uruguay**

97. Se han realizado importantes progresos en el perfeccionamiento de los procedimientos del proceso presupuestario. Se debe seguir avanzando en la introducción de elementos físicos para mejorar la evaluación de los programas, contando con sistemas de costos. También se hace necesario continuar el mejoramiento de los sistemas de información por el lado de los ingresos.

98. Existe un problema que retarda el buen funcionamiento de la administración financiera, cual es el de las bajas remuneraciones del personal, en especial en la administración central. Se agrega a lo anterior las carencias en materia de capacitación.

99. Con respecto a los sistemas de informaciones de la administración financiera, existen algunos problemas para la formación del consolidado del Sector Público, que se originan en parte en las dificultades para obtener los antecedentes de las entidades descentralizadas.

100. Se están haciendo progresos en el registro y administración de los recursos no presupuestarios que prácticamente tienen un manejo independiente.

### **Participante de Argentina**

101. La reforma de la administración financiera se está realizando dentro del proceso de reforma del Estado. En la administración del Estado existen más de 340.000 funcionarios públicos. De éstos cerca del 10% se desempeña en la administración central. De este 10% unos 1.500 funcionarios realizan funciones críticas de dirección y coordinación. De lo anterior queda clara la importancia de la administración de los recursos humanos y su permanente capacitación, así como la necesidad de rediseñar los sistemas de remuneraciones.

### **Participante de Chile<sup>2</sup>**

102. Se han realizado importantes progresos en la administración del Tesoro. La Tesorería en Chile tiene básicamente cuatro funciones: recaudar, pagar, cobrar y manejar la deuda. Los agentes económicos se identifican a través del Rol Unico Tributario (RUT) que es una identificación nacional.

---

<sup>2</sup> Los representantes de la Tesorería presentaron su exposición utilizando un computador en línea con la Tesorería General de la República.

103. En lo que respecta a los ingresos tributarios cada impuesto se maneja como una cuenta corriente. En la actualidad se mantienen entre 14 y 16 millones de cuentas corrientes. Se atiende a cerca de 1.200.000 "clientes" mensuales.

104. En la base de datos se incluyen los pagos previsionales y el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Se mantienen también por cada empresa informaciones sobre las compras, las ventas, las importaciones y las exportaciones. Esto permite obtener informaciones y controles cruzados.

105. La atención a los contribuyentes es expedita ya que la Tesorería tramita las devoluciones de impuestos en el más corto plazo.

106. La administración de los ingresos por parte de la Tesorería se realiza en la más estrecha relación con la Dirección de Impuestos Internos.

107. En la Tesorería se lleva también una información individual o ficha por cada crédito específico que contiene antecedentes completos como: el tipo de deuda, fecha de tramitación, fecha del convenio, períodos de gracia, moneda y total de capital autorizado y utilizado.

## RELACIONES CON LOS USUARIOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

### Participante de Bolivia

108. En cuanto a las relaciones con los organismos de créditos internacionales, algunas fuentes financiadoras externas ponen ciertas condiciones que muchas veces no coinciden con el sistema de control tanto presupuestario como contable de los países.

### Participante de Argentina

109. Con respecto a las relaciones con las autoridades económicas y monetarias, la Dirección de Presupuesto mantiene contactos con la Secretaría de Programación Económica que establece el marco macroeconómico y la dimensión del mediano plazo. También se mantienen vinculaciones con el Banco Central. Se está trabajando para una mayor incorporación del mediano plazo para hacer más racional la asignación de recursos en el corto plazo.

### Participante de Chile

110. Se ha consultado a organismos representativos del sector privado y a varias empresas sobre las necesidades de información que puede proveerles el Sector Público.

111. Con respecto a las autoridades económicas, existen estrechas relaciones entre el Ministerio de Hacienda, la Dirección de Presupuesto y la Tesorería General de la República. Estas están claramente establecidas en la Ley de Administración Financiera. La contabilidad pública está a cargo de la Contraloría, la administración de la Caja es de responsabilidad de la Tesorería y la regulación del proceso presupuestario corresponde a la Dirección del Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

112. Las relaciones de los organismos de la Administración Financiera con el Banco Central también son muy estrechas. A este organismo le cabe la responsabilidad del control de la deuda externa de Chile. Son también importantes las relaciones con el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) que mantiene la información de la inversión pública y se hace parte de ese proceso (Banco Integrado de Proyectos).

113. Las relaciones con el Parlamento se iniciaron con la reapertura del Congreso en 1990 y se llevan a cabo básicamente con las Comisiones de Presupuesto de la Cámara de Diputados y del Senado. Estas relaciones se mantienen a través de todo el proceso presupuestario.

114. Las vinculaciones con las unidades ejecutoras de proyectos y programas son muy adecuadas si se tiene en cuenta que la Ley de Administración Financiera establece la necesidad de acciones mancomunadas entre los diversos organismos.

115. Las relaciones con los organismos financieros internacionales se llevan a cabo en forma muy fluida y las relaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo y con el Fondo Monetario Internacional se llevan en un marco de mutua colaboración.

#### **Participante del Paraguay**

116. La Administración Financiera se relaciona con las autoridades económicas y monetarias en el tratamiento de la deuda externa. Las negociaciones de la deuda son abordadas exclusivamente por el equipo económico presidido por el Ministro de Industria y Comercio y que está integrado por los Ministros de Hacienda, de Integración y de Agricultura, y por el Presidente del Banco Central del Paraguay.

117. Con el Parlamento, se mantienen estrechas relaciones a lo largo de todo el proceso presupuestario y con los organismos financieros internacionales se tienen relaciones específicas en lo que respecta al crédito público. Estas últimas se hacen más fluidas gracias a los logros obtenidos en el perfeccionamiento del Sistema de Administración Financiera.

#### **Participante del Uruguay**

118. El equipo económico está integrado por el Ministro de Economía, el Presidente del Banco Central, el Presidente de la República y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. En este grupo se toman las decisiones a nivel macroeconómico. La Contaduría General de la Nación también proporciona información a este equipo y a la Presidencia de la República.

119. La Contaduría General de la Nación proporciona al Ministro de Economía y Finanzas dos tipos de información: una información de rutina que es mensual y que consiste en el seguimiento de la ejecución presupuestal del gasto público relacionada con iguales períodos del año anterior. Esta información se entrega en valores constantes y corrientes. El otro tipo de información de mayor frecuencia se utiliza para la toma de decisiones frente a problemas que se presentan en el día a día.

120. En lo que respecta a la ejecución de ingresos, la información es utilizada por el Ministro de Economía. La estimación de los ingresos la realiza la Dirección General Impositiva.

121. La Contaduría proporciona al Banco Central los topes con que se tiene que manejar para la emisión de instrumentos de crédito público. El Contador General de la Nación interviene en la firma de letras y bonos conjuntamente con las autoridades del Banco Central, pero la política de crédito público se formula en el Banco Central.

122. En lo que respecta a las relaciones con el Parlamento, la Contaduría proporciona los informes sobre la ejecución del presupuesto y todos los antecedentes que requieren los parlamentarios. El balance de la ejecución presupuestal, se presenta para el análisis del Parlamento junto a los estados administrativos en forma analítica y sintética. Las rendiciones de cuentas anuales producen importantes modificaciones al presupuesto quinquenal, lo que prácticamente hace que el presupuesto se transforme en una herramienta anual.

123. La Contaduría General se vincula muy directamente con las unidades ejecutoras. Ello se explica dado que la información de entrada está totalmente descentralizada en las contadurías ministeriales. Además los contadores responsables de estas oficinas dependen técnicamente del Contador General de la Nación. 124. También la Contaduría emite todos los instructivos sobre los aspectos contables y presupuestarios y lleva a cabo reuniones periódicas con los contadores centrales para coordinar todos los aspectos que tienen que ver con esa función. Además la contaduría ejerce el control previo interno, de los pagos de la administración central y de los organismos descentralizados.

124. La Contaduría General también emite mensualmente una información del sector público en base a caja, y otra información que contiene los créditos y la ejecución del presupuesto en base a competencia.

125. En lo que respecta a las vinculaciones con el sector privado, en la Contaduría se lleva un registro de proveedores y en el proceso del gasto se realiza una verificación para controlar si el proveedor está apto legalmente para llevar a cabo la operación. Debe señalarse además que la Contaduría General a principios de la década del 80 estableció un sistema informático-jurídico que incorpora todas las leyes de créditos reglamentarios y reglamentos que tienen que ver con la función pública.

126. Se puede decir que están incorporadas en un sistema computacional todas las disposiciones vigentes. Esta base de datos es de consulta permanente de todo el ámbito público y en la actualidad, a través de la Comisión Informática, se está estudiando su extensión al área privada para incorporar toda la legislación del país.

127. La Contaduría dispone además de un sistema de control de expedientes que es de uso de toda la administración y que informa en qué lugar está procesándose el expediente. Se cuenta también con un sistema experto constitucional en el cual se ha introducido una serie de expedientes. Al introducirle datos con unos 10 temas repetitivos sobre un tema produce un informe con la jurisprudencia y experiencia acumulada.

128. En lo que respecta a las relaciones con los organismos internacionales se hará referencia al BID y al Fondo Monetario Internacional. La información que se proporciona al Fondo Monetario es en base a caja utilizando un clasificador funcional del gasto que es bastante similar al clasificador funcional que se usa en la administración del país. La información que se proporciona al BID es también en base a caja.

129. Respecto a la clasificación funcional, ella resulta de la ejecución del gasto porque hay una relación directa de las funciones establecidas en el clasificador, con cada una de las unidades ejecutoras del ámbito presupuestal.

130. La Tesorería se ha dedicado a perfeccionar la ejecución financiera del presupuesto y a asumir la responsabilidad en la programación financiera.

131. Como se ha señalado, el equipo económico del Gobierno está integrado por el Director de Planeamiento y Presupuesto, el Ministro de Economía y Finanzas y el Presidente del Banco Central. La Tesorería obtiene de la Dirección General Impositiva la estimación de los ingresos y las proyecciones de egresos que hacen los organismos. Las pasividades son estimadas por el Banco de Previsión Social y los antecedentes sobre los intereses de la deuda pública son suministrados por el Banco Central.

132. La situación financiera del Tesoro se obtiene diariamente por la Tesorería y los fondos se mantienen en el Banco de la República. Dentro de los diez primeros días de cada mes se proporciona a las autoridades el resultado en base a caja del mes anterior, conciliado con la Contaduría General. Esa información también se entrega a la opinión pública y al Fondo Monetario Internacional.

133. La información de la Tesorería se complementa con los antecedentes de la situación financiera de las empresas públicas y otras entidades del sector no financiero y con las informaciones del Banco Central.

### **Sugerencias de los Participantes**

134. En relación a las presentaciones realizadas, varios participantes destacaron la necesidad de hacer una evaluación de las experiencias de la aplicación del presupuesto por programas en los países de la Región. También destacaron la importancia de los sistemas nacionales de estadística y su vinculación con las bases de datos de la administración financiera. Señalaron también que era necesario extender el tratamiento de la administración financiera a otras áreas tales como: programación monetario-financiera en el corto, mediano y largo plazo; administración de fondos de compensación y de fondos previsionales; y, finanzas descentralizadas.

### **Representante del ILPES**

135. Un sistema de administración financiera en la medida que se va desarrollando y va superando los obstáculos que se le presenta, implica una experiencia de cuatro a cinco años por lo menos, para entrar en su fase de rodaje. En algunos casos como en el de Chile, ya tiene casi 20 años de funcionamiento. Es por esto importante hacer una reflexión en términos de cómo se va configurando la actividad del sector público. Parece ser que en todos los países de la región están ocurriendo innovaciones de mucha importancia que hacen que el perfil de actividades del sector público se vaya concentrando en un determinado tipo de actividades, tales como infraestructura y servicios sociales.

136. Para el caso de la infraestructura será importante considerar las actividades de regulación, dado que muchos proyectos estarán a cargo del Sector Privado. En el caso de Chile buena parte del desarrollo de infraestructura a futuro está pensado en términos de abrir licitaciones para la participación del sector privado. En el caso de Argentina ya prácticamente esto ocurre al igual que en otros países. Estos aspectos deben ser adecuadamente considerados en los sistemas de administración financiera.

137. En los sectores sociales se han presentado dificultades más o menos evidentes tanto en la programación como en la ejecución de sus actividades. Nuevamente aquí se está llevando a cabo una redefinición de roles y con los procesos de descentralización, que son casi comunes en todos los países, las funciones de los órganos centrales pasan a tener básicamente una responsabilidad de formulación de políticas y de control.

138. Para una consideración de todos los componentes del gasto público se hace muy necesario contar con un enfoque programático en el proceso presupuestario. En muchas de las actividades en educación, salud o sectores sociales en general, el componente de gastos de capital es muy reducido en relación al componente de gastos corrientes, por lo que un banco de proyectos captura una realidad muy menor de esa situación. Por lo tanto el presupuesto como instrumento de política gubernamental cobra nuevamente una gran importancia.

139. Es por ello que la estructuración de la actividad presupuestaria sobre la base de una nueva concepción de presupuesto por programas, puede constituirse en un mecanismo idóneo para enfrentar una situación. Deberá tenerse en cuenta, sin embargo, las dificultades que se presentarán para adoptar e implantar institucionalmente un instrumento de presupuestación por programas.

### **Participante del Uruguay**

140. Debe destacarse que la gran carencia en el proceso presupuestario que existe en prácticamente casi todos los países, se relaciona con la falta de mecanismos para evaluar las realizaciones físicas.

### **Participante de Argentina**

141. Junto con un sistema de administración financiera, se hace necesario contar con un sistema que contenga información física de cómo se están desarrollando las actividades de educación, salud y otras y si realmente esas instituciones están prestando adecuadamente los servicios.

142. La técnica del Presupuesto por Programas no constituye una panacea para resolver todos los problemas, sino que es un instrumento, un medio para la toma de decisiones.

144. Siempre se ha considerado al presupuesto como instrumento de planificación, de gobierno y de administración. En las actuales circunstancias el Estado se está reduciendo, ya que en la mayoría de los países se está desprendiendo de buena parte de sus actividades.

143. Aparece por lo tanto otra función para el presupuesto, el de ser un instrumento de ordenamiento interno de un sector público más reducido, ya que surge la obligación de mostrar eficiencia en las funciones del Estado que se mantienen. Era mucho más fácil esconder las deficiencias del sector público cuando contaba con numerosas empresas, unas con déficit, otras con superávit que alimentaban al conjunto de ese sector público de gran tamaño. Por esta razón el tema de la eficiencia comienza a ser una cuestión central y el tema del ordenamiento de ese tamaño reducido del sector público pasa a constituirse en una de las funciones primordiales para las cuales el presupuesto tiene que servir realmente como instrumento.

144. Con respecto a la técnica del presupuesto por programas, todos los países tuvieron sus experiencias y ahora es posible darse cuenta de las serias falencias que se tenía desde la propia concepción para tratar de aplicar una técnica que en muchos casos no se comprendía a cabalidad y que no se estaba preparado para aplicarla. Se debe por lo tanto abordar una nueva concepción que responda a las nuevas exigencias que se hacen al presupuesto como instrumento de gobierno y de gestión.

145. La aplicación renovada de la técnica del presupuesto por programas es fundamental para el funcionamiento de un sistema integrado de administración financiera y entregará la posibilidad real de saber qué es lo que se está produciendo. Si realmente se considera al Estado como un ente productor de bienes y servicios y si se deben asignar insumos para una determinada producción, se tiene que empezar por conocer cuál es la producción, cuáles son las actividades que demanda esa producción y valorar los volúmenes de trabajo que hay que realizar en cada una de esas actividades para poder hacer una asignación eficiente de recursos. La técnica de presupuesto por programas exige una revalorización importante dentro de un sistema integrado de administración financiera, una revalorización en términos del concepto mismo de la técnica y de su aplicación.

### **Participante de Chile**

146. Para el caso de Chile, en una otra forma se tiene en cuenta los propósitos de la programación presupuestaria. Los programas ministeriales ya mencionados son una muestra de ello. En la Conferencia Interamericana sobre Contabilidad realizada en Asunción, Paraguay, en 1989 y en la reunión realizada posteriormente en Buenos Aires, se reiteró que la contabilidad debería ser el instrumento para compatibilizar todos los requerimientos de información, y medir no solamente aspectos financieros sino que también las realizaciones en términos físicos. En la Conferencia Interamericana mencionada se planteó también la necesidad de que los contadores hicieran uso intensivo de la informática para el mejoramiento de la contabilidad pública y su base de datos.

### **Participante de Argentina**

147. En lo que respecta al avance físico de los programas no se le está pidiendo por ahora a la Contaduría que mantenga las bases de datos. Esta responsabilidad será de la Oficina de Presupuestos. Este organismo es el responsable de la presupuestación de los recursos y de su seguimiento y por lo tanto tiene que conocer realmente la demanda de insumos y previamente los productos y las acciones necesarias para llevarlos a cabo. Corresponde, por lo tanto, a la Oficina Nacional de Presupuesto y a cada una de las oficinas que están en los servicios, montar los centros de medición de avance físico para cada una de las categorías programáticas, centralizar en la oficina del presupuesto de cada una de las jurisdicciones o entidades esa información, y entregarla trimestralmente a la oficina nacional.

148. En la actualidad se está en los inicios de esta actividad y las únicas informaciones con que se cuenta para llenar esta base de datos son los del presupuesto formulado para 1993. Al terminar el semestre se va a contar con los primeros datos de la ejecución de todos los programas sociales que son objeto de medición en términos físicos y financieros.

### **Participante de Chile**

149. A la técnica de presupuesto por programas se le ha exigido mucho. Se ha tratado de usar una sola herramienta para múltiples fines. Para el caso chileno para varios programas se exige informes de avance físicos trimestrales, los que deben ser entregados tanto al Ministerio de Planificación como a la Dirección de Presupuesto. La técnica de presupuesto por programas se aplicó en Chile en forma muy teórica, haciéndose muchas expectativas.

150. Para la situación actual se estima que con un adecuado sistema de planificación y de presupuestación en las entidades del sector público se podría ir avanzando para construir una base de datos que vincule al Sector Público y al Privado, dada la importancia que éste está teniendo y tendrá en la ejecución de obras han sido de responsabilidad pública. De esta forma se podrá concebir una nueva modalidad de aplicación de la técnica del Presupuesto por Programas.

### Participante de la Argentina

151. En la Argentina existe una valiosa experiencia en materia de medición física de actividades pero ésta tiene que ser sistematizada y perfeccionada y vinculada al proceso de programación presupuestaria.

## ACUERDOS DE COLABORACION ILPES/ASIP

### Representante del ILPES

152. Los temas de presupuesto y administración financiera han sido trabajados por el ILPES como parte de su programa de trabajo. En el último tiempo se han realizado actividades conjuntas con la ASIP sin que existiera un marco de acuerdo para realizarla. En esta reunión se cristalizarán estos acuerdos y se darán las bases para la firma de un convenio de cooperación. Ya se ha realizado un Seminario sobre Presupuestos en Buenos Aires, ahora se lleva a cabo este Seminario y próximamente se organizará un curso sobre Reformas Económicas y Gestión Estratégica del Estado. Con el Convenio que el ILPES firmará con ASIP, estas actividades se intensificarán. En efecto, se está pensando en actividades de capacitación, de investigaciones conjuntas, de cooperación técnica, de intercambio de experiencias y de discusión, como ha sido el caso de este Seminario-Taller.

153. Una actividad muy útil será la sistematización de experiencias nacionales con la participación directa de los protagonistas de ellas. Será importante en el intercambio de experiencias, el conocer tanto las dificultades con que se ha encontrado para la implantación de un sistema de administración financiera, como los resultados obtenidos considerando las especificidades de cada país y de su administración estatal.

154. Otro aspecto que parece de gran interés, es examinar el tipo de respaldo político y la situación de continuidad y de irreversibilidad de las reformas encaradas en distintas realidades nacionales.

155. Debe resaltarse la importancia del intercambio de experiencias directas. Una reunión como este taller, posibilita que los protagonistas de los procesos nacionales conversen directamente sobre sus logros y obstáculos. Un intercambio de experiencias directas tiene lugar cuando existe oportunidad, honestidad y capacidad autocrítica de los protagonistas, aspectos que se han dado en este taller.

156. Tienen también gran importancia las operaciones denominadas de cooperación técnica horizontal, o sea, la cooperación directa entre países. Otras posibles actividades conjuntas ASIP/ILPES tienen que ver con publicaciones y difusión de documentación. En este Seminario Taller, por ejemplo, se han distribuido valiosos documentos que muestran las experiencias del funcionamiento de los sistemas de administración financiera de cada país y cuya selección se incluye en la Segunda Parte de este Informe Final.

### **Representante de ASIP**

157. La firma de un convenio entre ASIP e ILPES es la culminación de las fructíferas relaciones que se han mantenido hasta la fecha. La ASIP que pronto cumplirá 20 años está formada por asociaciones nacionales y por direcciones nacionales de presupuesto. En sus trabajos se ha dado relevancia al presupuesto que en última instancia es un subsistema dentro del macrosistema de administración financiera y que por lo tanto tiene que abrirse a otras realidades.

158. El hecho de que en esta Reunión estén trabajando conjuntamente el Tesorero General y el Director del Presupuesto de la Argentina, constituye un hecho muy positivo. Los organismos se potencian cuando se incorporan a un enfoque más amplio. La ASIP cumple entonces esta función de catalizar experiencias y trabajos dentro de los distintos ámbitos de la administración financiera. Esta función cobra especial relevancia toda vez que se está frente a importantes procesos de modernización del Estado.

159. La ASIP al vincularse con los organismos de la Región puede jugar un papel importante entregando o posibilitando el respaldo a los países que con más urgencia lo requieran. Los países miembros de ASIP han acumulado una valiosa experiencia que puede ser utilizada en el mejoramiento de los sistemas de administración financiera.

160. Se debe anticipar que ASIP está dando los pasos necesarios para transformarse en una asociación internacional de presupuesto público. Debe destacarse finalmente que ASIP está poniendo en marcha un programa de capacitación que cuenta con el financiamiento de un importante número de becas.

### **Participante de Chile**

161. En futuras reuniones debería darse más tiempo al examen de los procesos de implantación de los sistemas de administración financiera, entregando mayores detalles sobre su diseño y de las dificultades encontradas. Especial importancia debería dársele también a la informatización y transmisión electrónica de datos.

162. El Convenio ILPES-ASIP jugará un papel muy importante en la cooperación mutua. Para ello es prioritario fortalecer a las Asociaciones Nacionales de Presupuesto Público.

#### **Participante argentino**

163. En reuniones futuras deberá dársele mayor relevancia a los sistemas nacionales de Presupuestos Públicos, los que requieren de serias transformaciones en casi todos los países de la Región para que se constituyan en una verdadera herramienta de gobierno y gestión pública.

#### **Participante del Paraguay**

164. Este tipo de reuniones se constituye en una valiosa instancia para conocer las experiencias de otros países y detectar cuáles son de aplicación en el propio país.

#### **Participante de la Argentina**

165. Este encuentro técnico ha sido de gran utilidad y sería necesario dar prioridad al tema de la formación de recursos humanos. Será también de gran importancia el desarrollar programas de investigación e ir concibiendo modelos teóricos examinando sus posibilidades de aplicación.

166. En lo que respecta al intercambio de experiencias se podrían identificar tres modalidades, una que sería de tipo global como la que se está realizando ahora y que está dedicada a visualizar la integración de los sistemas para determinar los requerimientos para un mejor funcionamiento.

167. Otra modalidad sería la de intercambiar experiencias sobre los aspectos operativos de cada uno de los sistemas para llegar al detalle, lo que no es posible hacerlo en reuniones como éstas.

168. En una tercera modalidad que se podría denominar "relacional" se trataría de redefinir el papel de cada subsistema dentro del sistema integrado de administración financiera. No es lo mismo por ejemplo plantearse el análisis del papel del presupuesto, como se ha definido tradicionalmente, que abordarlo en un esquema de modernización. Igualmente no es lo mismo abordar el tema de la contabilidad, considerada como simple información contable, que hacerlo considerando la contabilidad como núcleo de un sistema integrado, que provea la información que requiere todo el funcionamiento del sistema de administración financiera que sea útil para la toma de decisiones y para el perfeccionamiento permanente de los sistemas.

169. Estas modalidades se podrían aplicar a las investigaciones comparadas para que satisfagan los diversos niveles de globalidad y especificidad.

### **Participante de Bolivia**

170. Este Seminario Taller es el inicio de una serie de foros que van a permitir a los países dar a conocer la experiencia que se está viniendo en cada uno de ellos en el proceso de implantación de modernos sistemas de administración financiera.

171. Las experiencias presentadas han sido muy valiosas pues van destacando los progresos pero también las debilidades como es el caso del presupuesto por programas, instrumento cuya concepción y aplicación debe ser reexaminada.

172. Sería recomendable que el ILPES efectúe una investigación comparativa de los distintos modelos de administración financiera y sistematice sus logros y obstáculos. Deberían también promoverse las pasantías para que los técnicos tengan la oportunidad de conocer en el terreno los avances realizados en la aplicación de sistemas de administración financiera.

173. Sería de la mayor conveniencia que ILPES y ASIP hicieran funcionar un mecanismo de comunicación para un intercambio de documentación, publicaciones y experiencias.

### **Representante del ILPES**

174. El Instituto desea agradecer a todos los participantes por el gran interés en participar en esta reunión. Asimismo, reconocer la disposición para hacer de este encuentro una reunión de trabajo muy activa y enriquecedora.

## REUNION DE CLAUSURA

### Representante argentino

175. En nombre de la Delegación Argentina se desea hacer llegar el agradecimiento al ILPES y a la ASIP por la oportunidad de haber participado en este taller donde se ha podido transmitir la experiencia del Gobierno en el proceso de modernización del Estado y de implantación de nuevos sistemas de administración financiera. Ha sido de gran importancia el haber conocido las experiencias de los demás países que nos permiten dar pasos más seguros y cometer menos errores.

### Intervención del Director del ILPES

176. No ha sido posible para la Dirección del ILPES dar la bienvenida a los participantes cuando iniciaron las sesiones de trabajo, pues se ha debido asistir a un evento que se realizó en Antigua, Guatemala, donde participaron pensadores, historiadores, filósofos, politólogos, periodistas y escritores, para abordar la temática: "Cumbre del pensamiento, visión 2.000 de Iberoamérica".

177. A pesar de la amplitud del temario, se pudo notar en varias de las exposiciones una gran coincidencia con puntos de vista que se han expuesto en este seminario taller: transparencia en la gestión pública, medidas para erradicar la corrupción, mejoramiento de los sistemas de información para optimizar la toma de decisiones.

178. En este taller se ha destacado la importancia de una eficiente administración financiera como una condicionante básica para el adecuado funcionamiento del Sector Público.

179. Ello cobra mayor fuerza pues se está frente a una redefinición del papel del Estado de manera que éste promueva el desarrollo, regule las actividades económicas y lleve a cabo acciones para ir cerrando las brechas económicas y sociales.

180. La presencia en este taller de los protagonistas de los distintos organismos de la administración financiera del Estado y de los representantes de ASIP, da comienzo a un fructífero intercambio de ideas que sin lugar a dudas irá en beneficio de los países de nuestra Región. Será muy importante mantener una vinculación regular para continuar promoviendo y realizando acciones conjuntas en este campo. El Instituto que está al servicio de los gobiernos, dará prioridad al apoyo de estos esfuerzos.

**Representante de la ASIP**

181. La ASIP expresa en primer lugar su reconocimiento al ILPES por la importante participación que ha tenido en la organización de este Seminario Taller. Todos los participantes han estado de acuerdo en la gran utilidad de estos intercambios de experiencias. ASIP se siente muy satisfecha porque estos encuentros la alientan a seguir adelante en el tratamiento de temas tan cruciales para nuestros países. También es grande nuestra satisfacción por el convenio que se firmará con el ILPES.

**FIRMA DEL CONVENIO ASIP/ILPES**

182. Al término del Acto de Clausura las autoridades de ASIP y la Dirección del ILPES suscribieron un Convenio para la cooperación mutua y realización de acciones conjuntas con los países de la Región (Anexo 3).

ANEXO 1

AGENDA

**Taller**  
**SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**  
Santiago, Chile; 28 al 30 de abril de 1993

A. Organización y auspicios

El Taller será organizado conjuntamente por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de PLanificación Económica y Social (ILPES) y por la Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público (ASIP) y será auspiciado por los gobiernos invitados.

B. Presentación

El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) consiste en una serie interrelacionada de subsistemas que se emplea para registrar, informar y programar en términos financieros todo lo relacionado con los recursos. Normalmente los subsistemas básicos comprenden el presupuesto, la contabilidad, la administración de caja, la administración de la deuda y los correspondientes controles internos. El desarrollo de las actividades del SIAF puede incluir también otros subsistemas, como ser la administración de la recaudación, las compras y administración de suministros y bienes, la administración de la seguridad social, entre otros.

El factor aglutinante del sistema es una base de datos común y única como destino y origen de todas las informaciones expresadas en términos financieros. La validación, clasificación y registro corresponde al subsistema de contabilidad que recibe el flujo de datos de los demás subsistemas y produce informes actualizados y fidedignos clasificados según las necesidades de los distintos usuarios, hecho que lo convierte en el centro neurálgico del SIAF. Esta base de datos común y única puede complementarse, en el interior de cada subsistema, con otras bases de datos compatibles pero de uso exclusivo.

Desde el punto de vista institucional es conveniente que los cuatro subsistemas básicos -presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público- estén estrechamente vinculados en una sola estructura organizativa, normalmente el Ministerio o Secretaría de Hacienda. Esta unidad de comando facilita la consolidación y congruencia del conjunto de metodologías, normas, procedimientos, recursos e informaciones que configuran el sistema. Asimismo, es necesario asegurar que el SIAF, en tanto sistema de información único, confiable y oportuno de las operaciones financieras del sector público, sirva de sustento al proceso de toma de decisiones en materia de programación, ejecución y evaluación de las acciones de gobierno, así como permita una mayor transparencia pública de sus actos. Esta vinculación con las autoridades económicas y monetarias del gobierno, con el Parlamento y con la ciudadanía, en los aspectos a que cada una compete, es de crucial importancia para el diseño o reforma del sistema.

Existen actualmente en algunos países de la región iniciativas importantes en relación con el desarrollo, reforma y modernización de sus SIAF. Por esta razón se considera útil promover un intercambio de experiencias sobre los avances y logros obtenidos en el desarrollo normativo, metodológico y operacional del SIAF y de los subsistemas componentes.

C. Participantes

Será invitado al Taller un reducido número de directivos y altos funcionarios de aquellos países que tienen en gestación, operando o en proceso de reforma Sistemas Integrados de Administración Financiera. En principio dichos países son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile Paraguay y Uruguay.

D. Temario y organización de las sesiones

SESION I - Mañana del miércoles 28 de abril

1. Tema

Integralidad y equilibrio entre los componentes del Sistema Integrado de Administración Financiera en su situación actual.

- a) Descripción y evaluación de los subsistemas en gestación, operación o en proceso de reforma:
  - presupuesto
  - contabilidad
  - tesorería
  - crédito público
  - auditoría y control interno
  - otros
  
- b) Grados de coherencia y consistencia entre los subsistemas:
  - fundamentos legales y reglamentarios
  - diseño metodológico
  - desarrollo de procedimientos y manuales
  - base informática
  - cobertura institucional (sector público nacional, gobiernos provinciales y municipales)

2. Organización

09:30 -11:00	Presentación de 15 minutos por país - Argentina - Bolivia - Brasil - Chile - Paraguay - Uruguay
11:00 -11:30	Receso (café)
11:30 -13:00	Debate sobre las presentaciones
13:00 -15:00	Receso (almuerzo)

SESION II - Tarde del miércoles 28 de abril

1. Tema

Estrategia adoptada para el desarrollo del Sistema Integrado de Administración Financiera y para su implantación institucional

- a) Enfoque utilizado
  - cambios masivos
  - cambios selectivos e incrementales
- b) Amplitud institucional y velocidad de la implantación
- c) Puntos focales seleccionados
- d) Programas de capacitación implementados
  - sensibilización
  - operadores
  - usuarios del sistema

2. Organización

15:00 -16:30	Presentación de 15 minutos por país - Argentina - Bolivia - Brasil - Chile - Paraguay - Uruguay
16:30 -17:00	Receso (café)
17:00 -18:30	Debate sobre las presentaciones

SESION III - Mañana del jueves 29 de abril

1. Tema

Prioridades actuales para el desarrollo futuro del Sistema Integrado de Administración Financiera

- a) Perfeccionamiento de componentes sistémicos (reglamentarios, metodológicos, procesuales, informáticos y otros)
- b) Ampliación de la cobertura institucional (sector público nacional, gobiernos provinciales y municipales y sistema de seguridad social)
- c) Incorporación de nuevos subsistemas
- d) Progresos en subsistemas específicos

2. Organización

09:30 -11:00	Presentación de 15 minutos por país
	- Argentina
	- Bolivia
	- Brasil
	- Chile
	- Paraguay
	- Uruguay
11:00 -11:30	Receso (café)
11:30 -13:00	Debate sobre las presentaciones
13:00 -15:00	Receso (almuerzo)

SESION IV - Tarde del jueves 29 de abril

1. Tema

Identificación y atributos de los subsistemas y/o componentes de excelencia del Sistema Integrado de Administración Financiera, así como aquéllos con carencias específicas

- a) **En el conjunto o partes de cada subsistema** (formulación y control de ejecución presupuestaria, tesorería, contabilidad, administración de la deuda y otros)

- b) **En los componentes sistémicos** (ordenamiento legal y reglamentario, metodologías y procedimientos de compatibilización y apoyo informático, entre otros)

2. Organización

15:00 -16:30	Presentación de 15 minutos por país
	- Argentina
	- Bolivia
	- Brasil
	- Chile
	- Paraguay
	- Uruguay
16:30 -17:00	Receso (café)
17:00 -18:30	Debate sobre las presentaciones

SESION V - Mañana del viernes 30 de abril

1. Tema

Relaciones con los usuarios del Sistema Integrado de Administración Financiera

- a) **Con las autoridades económicas y monetarias** (negociación de la deuda externa; emisión y colocación de títulos de deuda interna; programación económico-financiera de medio plazo; programación y administración de ingresos; programación de inversiones y financiamiento; y consolidación de políticas fiscal y monetaria)
- b) **Con el Parlamento** (negociación y aprobación del presupuesto; ampliaciones presupuestarias; y control sobre la gestión del Ejecutivo)
- c) **Con las unidades ejecutoras de proyectos y programas** (de la administración central y de la administración descentralizada)
- d) **Con el sector privado** (empresas, proveedores y outsourcing; y ciudadanía, transparencia y áreas de servicio con mayor crítica o censura)
- e) **Con los organismos financieros internacionales**

2. Organización

09:30 -11:00	Presentación de 15 minutos por país
	- Argentina
	- Bolivia
	- Brasil
	- Chile
	- Paraguay
	- Uruguay
11:00 -11:30	Receso (café)
11:30 -13:00	Debate sobre las presentaciones
13:00 -15:00	Receso (almuerzo)

SESION VI - Tarde del viernes 30 de abril

1. Tema

Identificación de líneas de actividades futuras en el marco del Convenio de Cooperación ASIP/ILPES

- a) Sistematización de experiencias nacionales
- b) Investigaciones comparadas entre países sobre temas específicos
- c) Intercambio de experiencias: modalidades y enfoque
- d) Mecanismos de publicación y difusión

2. Organización

15:00 -15:30	Presentación a cargo de ASIP/ILPES
15:30 -16:30	Propuestas de los participantes respecto de la oferta y demanda de capacidad técnica instalada
16:30 -17:00	Receso (café)
17:00 -18:30	Conclusiones sobre posibles líneas de cooperación futura

Además de estas sesiones técnicas se contemplan dos breves sesiones: una, para la apertura de la reunión (miércoles 28 de 09:00 a 09:30 horas); y otra, para la clausura de los trabajos (viernes 30 de 18:30 a 19:00 horas).

**ANEXO 2**

**LISTA DE PARTICIPANTES**

## REPRESENTANTES GOBIERNOS

### ARGENTINA

Señor Jorge Horacio DOMPER  
Tesorero General de la Nación  
Tesorería General de la Nación  
Hipólito Yrigoyen 250 - 4º piso, Oficina 430  
Buenos Aires

Teléfono: (54-1) 349-6380  
Fax : 54-1-3319938

Señor Carlos Alberto RIVIERE  
Director de Políticas y Normas Presupuestarias  
Secretaría de Hacienda  
Hipólito Yrigoyen 250 - 4º piso  
Buenos Aires

Teléfono: (54-1) 349-6047  
Fax : 54-1-3319838

Señor Carlos CHECURA  
Jefe de Asesores  
Secretaría de Hacienda de la Nación  
Hipólito Yrigoyen 250 - 4º piso - oficina 410  
Buenos Aires

Teléfono: (54-1) 331-6664, 343-1325  
Fax : 54-1-3319838

### BOLIVIA

Señor Mario COSTAS ARO  
Director General de Normas y Contabilidad  
Contaduría General del Estado  
Ministerio de Finanzas  
Bolivar esq. Indaburo s/n  
La Paz

Teléfono: (591-2) 34-0938  
Fax : 598-2-376903

Señor Germán MOLINA DIAZ  
Consultor en Presupuesto (Proyecto ILACO)  
Subsecretaría de Política Fiscal y Presupuesto  
Ministerio de Finanzas  
Bolivar esq. Indaburo s/n  
La Paz

Teléfono: (591-2) 37-1786, 39-0132, 35-5822  
Fax : 591-2-

Señor Oswaldo PEREZ CORONEL  
Director Administrativo Financiero  
Subsecretaría de Desarrollo Alternativo  
Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA)  
Avenida 20 de Octubre 2083  
La Paz

Teléfono: (591-2) 32-3120, 39-0988  
Fax : 591-2-392703

## BRASIL

Señor Julio César ARAUJO NOGUEIRA  
Coordenador Geral  
Coordenadoria de Controle, Responsabilidades e Haveres Financieros  
COREF/STN  
Brasilia

Teléfono: (55-61) 314-2235  
Fax : 55-61-2269720

Señor Valdomiro Luis SOUSA  
Coordenador Geral  
Secretaria de Orcamento Federal  
SEPLAN/PR  
Brasilia

Teléfono: (55-61) 273-0580  
Fax : 55-61-2735985

Señor Japiassu DA SILVA  
Coordenador da Auditoria  
Secretaria de Tesouro Nacional  
Brasilia

Teléfono: (55-61) 226-9600  
Fax : 55-61-2269720

CHILE

Señor Roberto CERRI LOPEZ  
Jefe, Departamento Estudios y Desarrollo  
Tesorería General de la República  
Teatinos 28 - 4º piso  
Santiago

Teléfono: (56-2) 671-2424  
Fax : 56-2-6981331

Señor Eugenio GUZMAN FREDES  
Jefe, Departamento Operaciones  
Tesorería General de la República  
Teatinos 28, Oficina 304  
Santiago

Teléfono: (56-2) 698-6160  
Fax : 56-2-6981331

Señor Hernán LLANOS GONZALEZ  
Jefe de la División de Contabilidad  
Contraloría General de la República  
Teatinos 56  
Santiago

Teléfono: (56-2) 698-0285  
Fax : 56-2-6725565

Señor Pedro SANCHEZ PAVEZ  
Jefe de Subdivisión  
Contraloría General de la República  
Teatinos 56  
Santiago

Teléfono: (56-2) 671-1053  
Fax : 56-2-6725565

Señor Luis TELLEZ MELLADO  
Jefe, Subdivisión de Informes y Estadísticas  
Contraloría General de la República  
Teatinos 56 - Oficina 709  
Santiago

Teléfono: (56-2) 671-4360  
Fax : 6725565

Señor Hernán VEGA  
Jefe, Departamento Inversiones y Crédito Público  
Dirección de Presupuesto  
Ministerio de Hacienda  
Teatinos 120 - 8º piso - oficina 850  
Santiago

Teléfono: (56-2) 671-7113  
Fax : 6713814

## PARAGUAY

Señora Casilda DE SCHNEIDER  
Directora General del Tesoro  
Ministerio de Hacienda  
Avda. Chile y Palma  
Asunción

Teléfono: (595-21) 44-4368  
Fax : 595-21-449069

## URUGUAY

Señor Luis Alberto ZUNINI ANDRIOLI  
Tesorero General de la Nación  
Tesorería General de la Nación  
Ministerio de Economía y Finanzas  
Colonia 1089  
Montevideo

Teléfono: (598-2) 90-1745  
Fax : 598-2-924584

Señor Oscar BERRUETA COLOMBO  
Contador General de la Nación  
Contaduría General de la Nación  
Ministerio de Economía y Finanzas  
Colonia 1089 - 2º piso  
Montevideo

Teléfono: (598-2) 90-2482  
Fax : 598-2-913820

Señor Alberto CHIODI  
Director de Presupuesto Nacional  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República  
Edificio Libertad  
Av. Dr. Luis Alberto de Herrera 3350  
Montevideo

Teléfono: (598-2) 47-2110 Ext. 1425 - 1413  
Fax : 598-2-299730

Señor José María GALEANO ALVEZ  
Director, Departamento Desarrollo Proyectos  
División Centro de Computación  
Contaduría General de la Nación  
Colonia 1089  
Montevideo

Teléfono: (598-2) 92-0976  
Fax : 598-2-920976

## COPATROCINADORES

### ASOCIACION INTERAMERICANA E IBERICA DE PRESUPUESTO PUBLICO (ASIP)

Señor Roberto MARTIRENE  
Director de la Oficina Nacional de Presupuesto y Presidente de la ASIP  
Secretaría de Hacienda  
Hipólito Yrigoyen 250 - 4º piso - Oficina 406  
Buenos Aires

Teléfono: (54-1) 343-1325  
Fax : 54-1-3319838

Señor Eduardo DELLE VILLE  
Director Capacitación y Asistencia Técnica  
Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público (ASIP)  
Florida 1 - 5° C  
Buenos Aires

Teléfono: (54-1) 331-2449  
Fax : 54-1-3312449

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL (ILPES)

Vitacura 3030, Casilla 1567, Santiago de Chile  
Teléfono: (56-2) 2085051 al 61 y 2061519  
Fax : 56-2-2066104 - 2080252

Señor Arturo NUÑEZ DEL PRADO  
Director

Señor Juan MARTIN  
Director de la Dirección de Programación del Sector Público

Señor Jorge ISRAEL  
Asesor Dirección

Señor Ricardo MARTNER  
Experto de la Dirección de Programación del Sector Público

Señor Paul DEKOCK  
Oficial de Asuntos Económicos

ANEXO 3

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA  
ENTRE EL ILPES Y ASIP

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA ENTRE EL INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL (ILPES) Y LA ASOCIACION INTERAMERICANA E IBERICA DE PRESUPUESTO PUBLICO (ASIP)

---

Conste por el presente documento el Convenio de Cooperación Técnica que celebra, de un lado, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social -que es parte del Sistema de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe- a quien en adelante se le denominará CEPAL/ILPES, representado por el Director del ILPES señor Arturo Núñez del Prado, delegatario del Secretario Ejecutivo de la CEPAL, con domicilio legal en Avenida Dag Hammarskjold s/n, Santiago, Chile y, de otro lado, la Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público, a quien en adelante se le denominará ASIP, representada por su Presidente señor Roberto Martirene, con domicilio legal en Calle Florida 1, piso 5, oficina C, Buenos Aires, Argentina, de acuerdo a lo estipulado en las cláusulas siguientes.

CAPITULO 1  
FINALIDAD Y OBJETIVO DEL CONVENIO

CLAUSULA PRIMERA El presente Convenio tiene por finalidad desarrollar, en el marco de los países de América Latina y el Caribe, un Proyecto de Cooperación Técnica para contribuir a la implantación institucional de modernas técnicas de programación y de presupuesto, en el entendido de que el desarrollo del marco conceptual y metodológico de las mismas, así como el de los sistemas administrativos que ellas implican, son coadyuvantes a la eficacia de la acción gubernamental.

CLAUSULA SEGUNDA Los objetivos específicos del presente Convenio son los siguientes:

- a. Desarrollar acciones de capacitación bajo las modalidades de Seminarios o Cursos, a efectos de adquirir o afianzar conocimientos respecto de la integralidad de los procesos de programación y presupuesto y de sus áreas afines.
- b. Propender a la realización de eventos que congreguen a especialistas destacados a través de Mesas Redondas, Simposios y de otras modalidades a fin de intercambiar conocimientos y experiencias sobre aspectos específicos de los temas objeto del presente Convenio.
- c. Realizar acciones de apoyo mutuo tendientes a la implementación de investigaciones y asesorías sobre dichos temas.

- d. Propiciar la permanencia temporal de representantes de cada entidad en la sede de la otra o en aquellos países que, a consideración de ambas, presentan un mayor desarrollo en el proceso de implementación de modernas técnicas de programación y presupuesto.
- e. Apoyar la distribución e intercambio de publicaciones técnicas relativas a la metodología, conceptualización y experiencias alcanzadas en el proceso de implementación de reformas de los respectivos sistemas.

## CAPITULO II OBLIGACIONES DE LAS PARTES

CLAUSULA TERCERA      Por el presente Convenio ASIP se compromete a:

- a. Proporcionar a CEPAL/ILPES los recursos financieros necesarios para la realización de las actividades que se lleven a cabo en el marco del presente Convenio, de acuerdo con programas de trabajo y presupuestos que serán definidos anualmente.
- b. Movilizar expertos altamente calificados de entre sus miembros para el desarrollo de los eventos de capacitación, reuniones técnicas, investigaciones y asesorías que, en relación con el tema presupuestario y áreas relacionadas, sean ejecutados dentro del marco del Convenio.
- c. Acoger en su sede o en la de sus países miembros a los técnicos que ambas entidades seleccionen de común acuerdo para el desarrollo de proyectos específicos de investigación
- d. Poner a disposición de CEPAL/ILPES los documentos informativos y de carácter técnico necesarios para el desarrollo normal de las acciones que corresponden a las áreas de cooperación definidas.
- e. Difundir a través de sus publicaciones permanentes (Revistas y Boletín) los eventos que se realicen dentro del marco del Convenio.

CLAUSULA CUARTA      Por el presente Convenio CEPAL/ILPES se compromete a:

- a. Administrar los fondos asignados a las actividades del presente Convenio de acuerdo con todas las normas establecidas por las Naciones Unidas para el manejo de fondos de cooperación técnica, manteniendo su individualidad para ser aplicadas exclusivamente a dichos fines. En ningún caso CEPAL/ILPES asumirá obligaciones que excedan los montos efectivamente disponibles al momento de contraerlas.
- b. Proporcionar a ASIP informes financieros anuales sobre la utilización y saldos disponibles de los fondos específicos asignados al cumplimiento del presente Convenio.

- c. Brindar el apoyo administrativo y operativo necesarios para el normal desarrollo de los eventos a realizarse.
- d. Acoger en su sede a los técnicos que ambas entidades seleccionen de común acuerdo para el desarrollo de proyectos específicos de investigación.
- e. Destacar la importancia del presupuesto y de sus modernas técnicas, señalando su significación para los fines de la gestión estratégica del Estado.
- f. Desarrollar las acciones de coordinación necesarias para asegurar la participación de las entidades responsables de la conducción y elaboración del presupuesto público en los eventos que se realicen.
- g. Difundir a través de sus medios de comunicación los eventos que, en el marco del Convenio, se lleven a cabo.

### CAPITULO III OBLIGACIONES RECIPROCAS

CLAUSULA QUINTA      Ambas entidades definirán con la debida antelación el Programa Anual de Actividades a realizar y detallarán su esquema de financiamiento y fuentes, que se anexarán oportunamente al presente Convenio.

CLAUSULA SEXTA      Promover acciones conjuntas ante organismos internacionales y otras entidades para la obtención de líneas de financiamiento que complementen los recursos básicos asignados al Convenio.

### CAPITULO IV DURACION DEL CONVENIO

CLAUSULA SEPTIMA      El presente Convenio, tendrá una duración de tres años, desde la fecha de la suscripción y podrá ser prorrogado según la evaluación de sus resultados.

CLAUSULA OCTAVA      Si una de las partes deseara darlo por concluído antes de su vencimiento, deberá notificar a la otra, por escrito, con una anticipación no menor de noventa días. La disolución del Convenio no anulará las actividades en marcha, las cuales se mantendrán hasta su conclusión.

CLAUSULA NOVENA

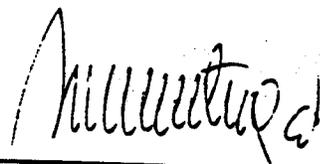
Cualquier disputa relativa a la interpretación o ejecución del presente Convenio estará sujeta a conciliación, a menos que se resuelva amistosamente. En caso que no pueda llegarse a una conciliación, la disputa se arreglará por arbitraje; éste se realizará de conformidad con las modalidades que acuerden las partes.

En fé de lo cual, ambas partes suscriben el presente Convenio en Santiago de Chile a los treinta días del mes de abril de 1993.



---

Arturo Núñez del Prado  
Director  
Instituto Latinoamericano y  
del Caribe de Planificación  
Económica y Social (ILPES)



---

Roberto Martirene  
Presidente  
Asociación Interamericana e  
Ibérica de Presupuesto  
Público (ASIP)