

# Gestión financiera pública en América Latina

La clave de la eficiencia y la transparencia

## Gestión financiera pública en América Latina

La clave de la eficiencia y la transparencia

EDITORES | Carlos Pimenta y Mario Pessoa

### Índice

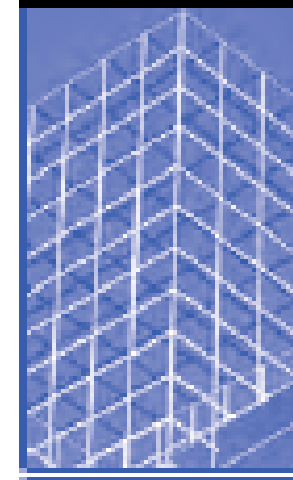
- Capítulo 1. La gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia
- Capítulo 2. Indicadores de eficiencia de las Tesorerías gubernamentales
- Capítulo 3. Gestión de caja y de deuda: interacción, coordinación e integración
- Capítulo 4. Cuenta Única del Tesoro en América Latina: un instrumento esencial para una gestión eficiente de tesorería
- Capítulo 5. Contabilidad pública y credibilidad fiscal
- Capítulo 6. Determinación de los costos de los servicios públicos: la experiencia del Estado de São Paulo en la implementación de un sistema de costos
- Capítulo 7. Sistemas Integrados de Administración Financiera en América Latina: aspectos estratégicos y desafíos pendientes
- Capítulo 8. Compras y contrataciones públicas en América Latina

### Autores

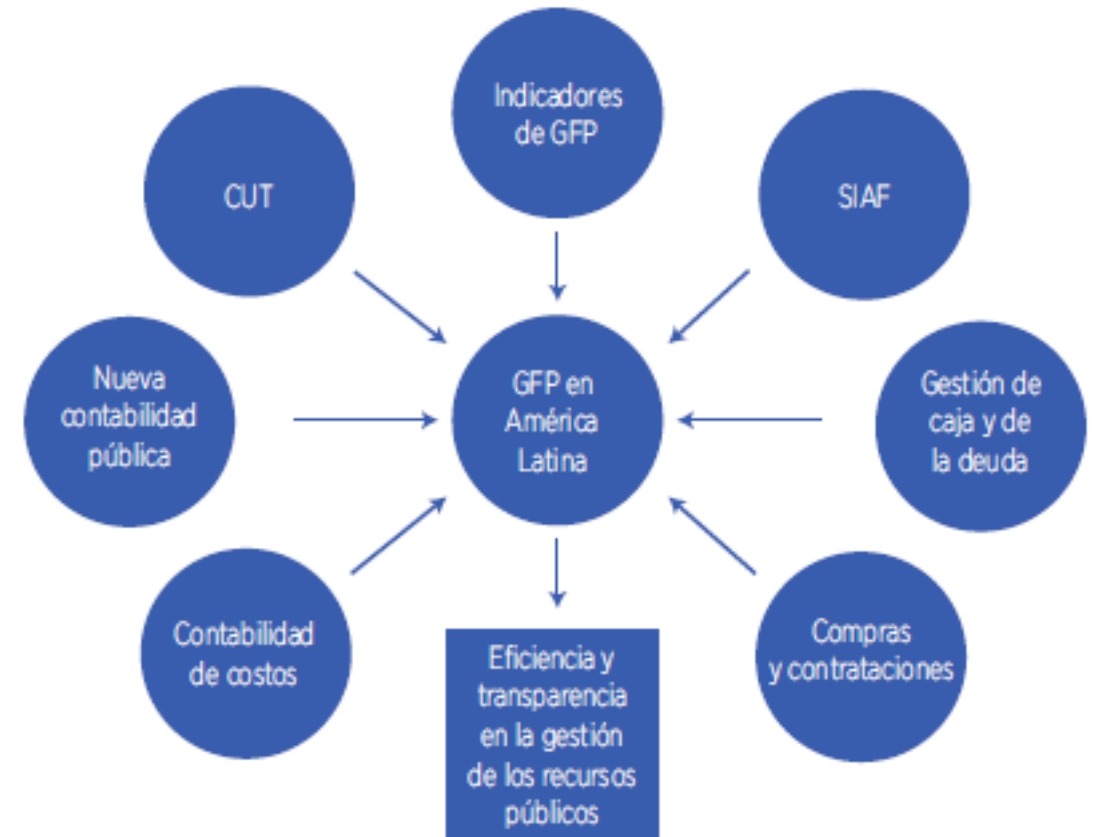
Carlos Pimenta  
Mario Pessoa  
Natalia Rezai  
Adriana Arosteguiberry  
Marco Varea  
Israel Fainboim  
Claudio de Albuquerque  
José Adrian Vargas  
Mike Williams  
James L. Chan  
Joseph Cavanagh  
Almudena Fernández Benito  
Gerardo Uña



# 1. Panorama de las Reformas de Gestión Financiera Pública (GFP) en América Latina



- GFP y los temas macrofiscales
- GFP y su eficiencia
- GFP y la gestión de los recursos públicos
- GFP y la transparencia



## 2. Indicadores de Eficiencia de la Tesorerías



### Recaudación de Ingresos

Monto de ingresos captados por la Tesorería por medio de la CUT/Monto total de ingresos recibidos por medio de cualquier cuenta (en porcentaje)

Monto mensual de ingresos a la Tesorería a través de medios electrónicos/Monto mensual total de ingresos a la Tesorería (en porcentaje)

Tiempo en efectivizar las transferencias de la recaudación al tesoro (en días)

### Ejecución de pagos

Monto de pagos del Gobierno que la Tesorería ejecuta por medio de la CUT/Monto de pagos del Gobierno realizados por medio de cualquier cuenta (en porcentaje)

Monto mensual de pagos realizados por la Tesorería con medios electrónicos/Monto mensual total de pagos realizados por la Tesorería (en porcentaje)

Tiempo en efectivizar pagos desde la Tesorería al beneficiario (en días)

### Cobertura de la CUT

Total de instituciones en CUT/Total de instituciones del Gobierno central bajo cobertura de CUT (en porcentaje)

### Planificación de caja

Monto pagado por mes/Monto planificado por mes (en porcentaje). Un indicador de la ejecución presupuestaria se podría obtener usando la ejecución presupuestaria por mes (tomada del SIAF) como denominador.

### Atrasos

Saldo de atrasos.<sup>a</sup> Puede tomarse el resultado de la primera dimensión del ID- 4 del PEFA

### Rendimiento de excedentes de la CUT

Tasa de remuneración de la CUT (en porcentaje)



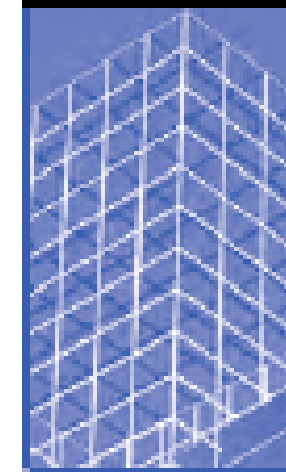
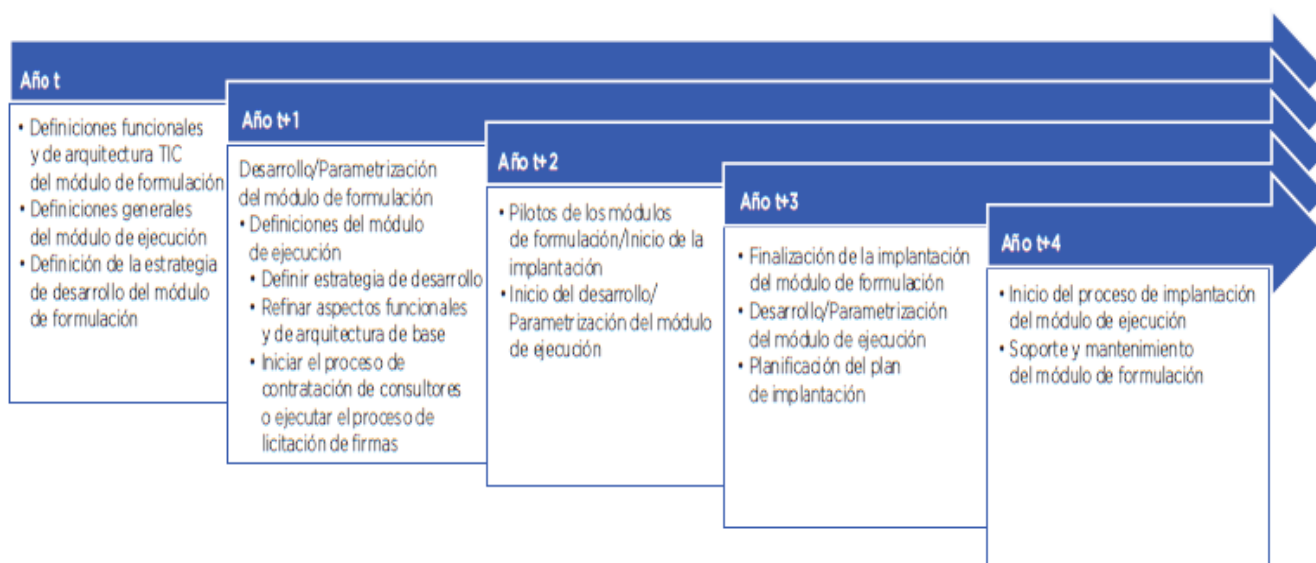


# 7. SIAF en América Latina

**GRÁFICO 7.2** RELACIÓN ENTRE GESTIÓN MACRO FISCAL – GESTIÓN MICRO FISCAL Y SIAF



**GRÁFICO 7.3** ESTRATEGIA DE PRIORIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SIAF

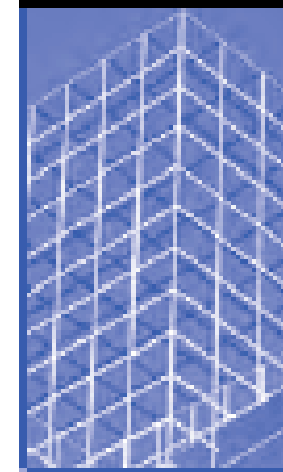
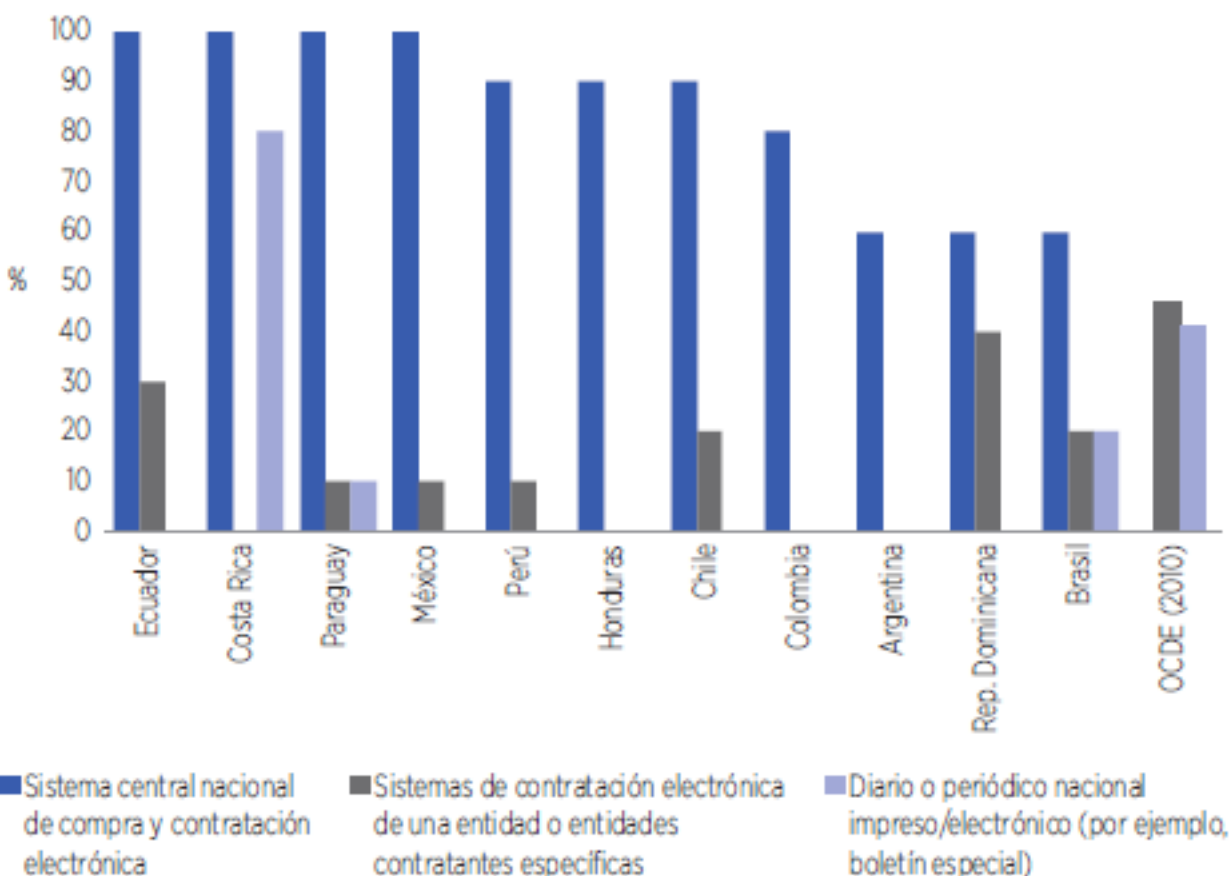


**CUADRO 7.2** PRÉSTAMOS DEL BID DE APOYO A LA GFP EN EJECUCIÓN (INCLUYE SIAF)

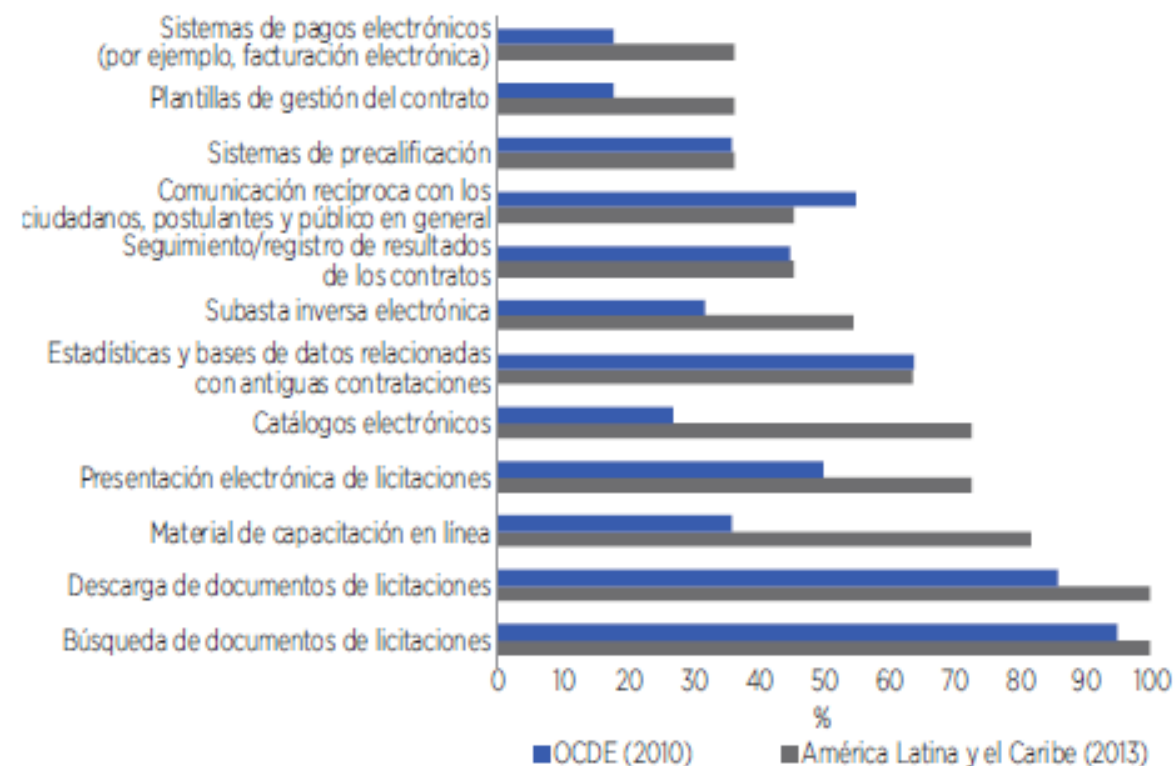
País	Proyecto	US\$
Argentina	Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo de Gestión Fiscal Provincial – Segunda Etapa (PROFIP II)	36.000
Bahamas	Monitoreo del Desempeño y Reforma de la Gestión Financiera Pública	33.000
Bolivia	Programa de Mejora de la Gestión Municipal	52.000
Brasil	Programa de Modernización de los Instrumentos y Sistemas de Gestión (incluye presupuesto)	28.600
Brasil	28 Proyectos PROFISCO – Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos (entre US\$6 millones y US\$120 millones cada proyecto, para todos los Estados de Brasil y uno a nivel Federal)	678.195
Guatemala	Apoyo a la Modernización del Ministerio de Finanzas Públicas	8.500
Honduras	Programa para la Consolidación de la Gestión Fiscal y Municipal	28.600

# 8. Compras y Contrataciones

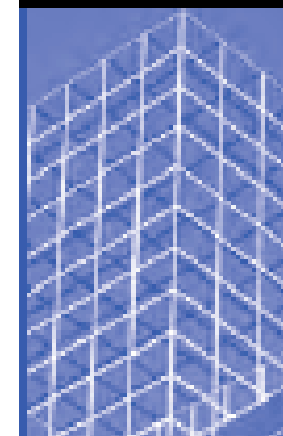
**GRÁFICO 8.3** DISPONIBILIDAD EN LÍNEA DE INFORMACIÓN SOBRE COMPRAS Y CONTRATACIONES PÚBLICAS (2013)



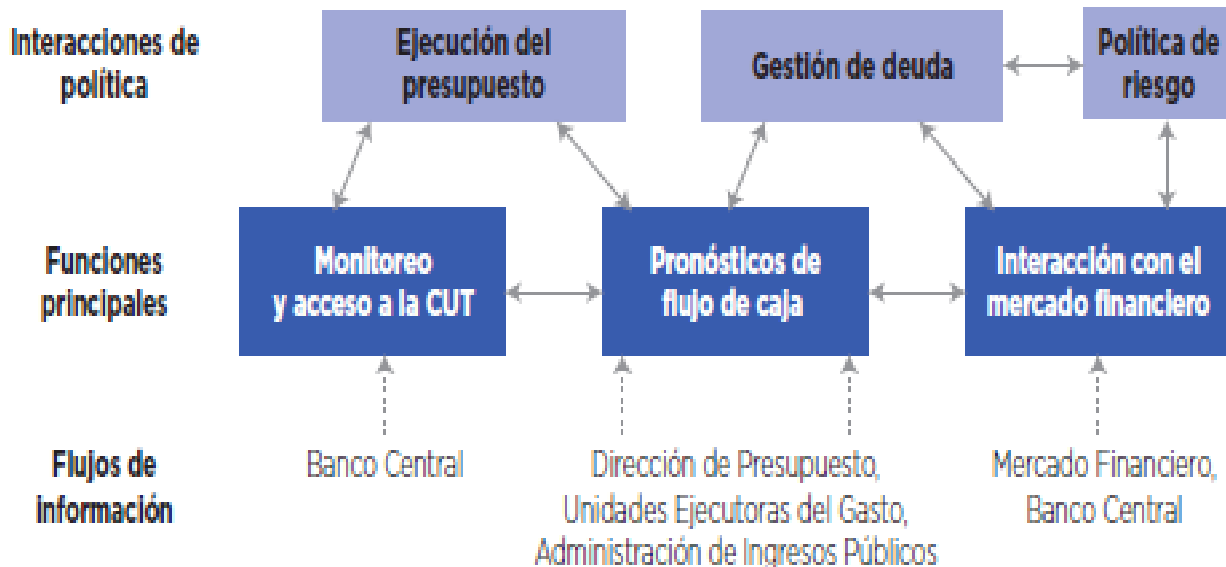
**GRÁFICO 8.2** SERVICIOS MÁS COMUNES DE CONTRATACIÓN OFRECIDOS POR LAS PÁGINAS WEB DE UNA SOLA VISITA (2013)



# 3. Gestión de Caja y de Deuda



**GRÁFICO 3.1** PRINCIPALES FUNCIONES E INTERACCIONES DE LA GESTIÓN DE CAJA

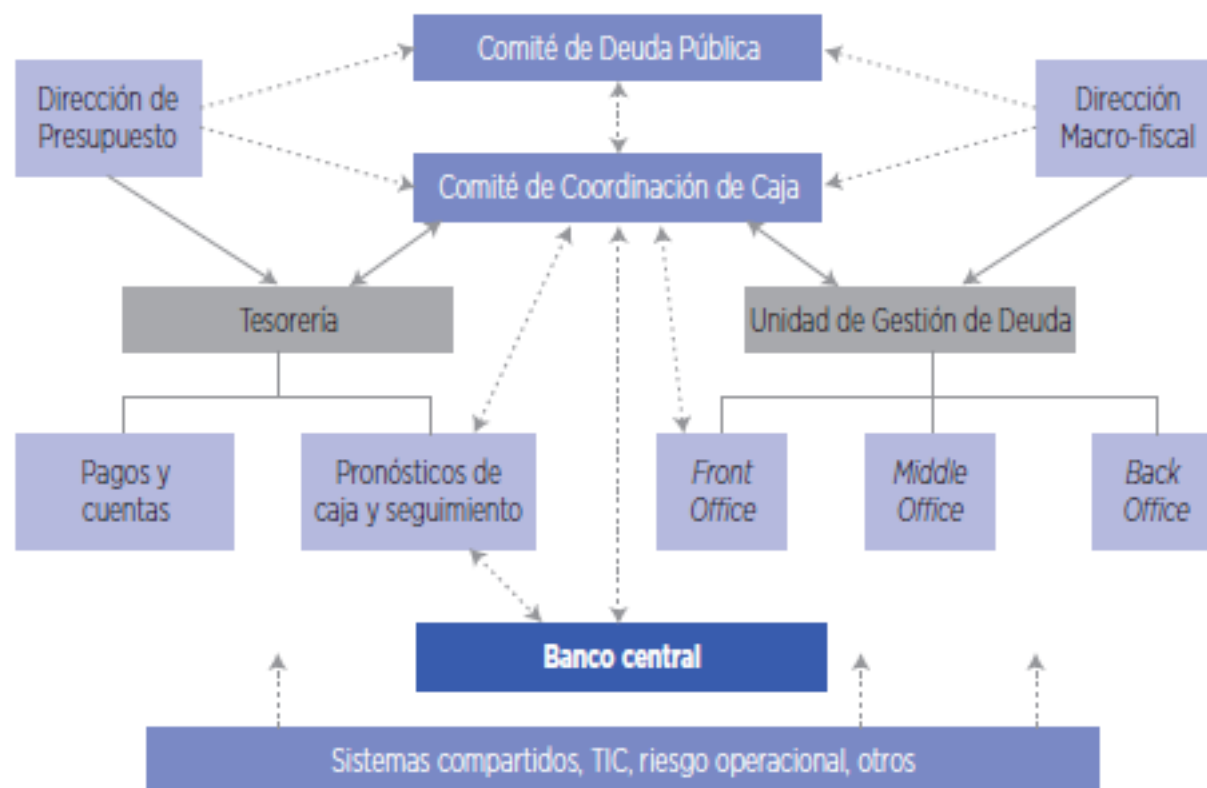


**GRÁFICO 3.2** RELACIONES DE LOS ADMINISTRADORES DE DEUDA CON LOS INTERLOCUTORES



# 3. Gestión de Caja y de Deuda (cont.)

GRÁFICO 3.6 COORDINACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAJA Y DE DEUDA



RECUADRO 3.2: COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CAJA

## Miembros

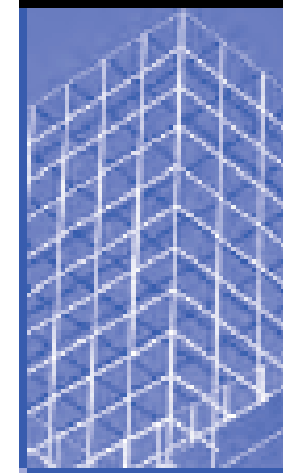
- Titular de Tesorería (presidente)
- Titulares (o representantes principales) de:
  - Dirección de gestión de deuda
  - Dirección de presupuesto
  - Dirección de política fiscal
- Según se requiera, representantes de:
  - Banco central
  - Administración de ingresos públicos
  - Ministerios ejecutores del gasto más grandes
- Secretario de la Unidad de Gestión de Caja

## Responsabilidades

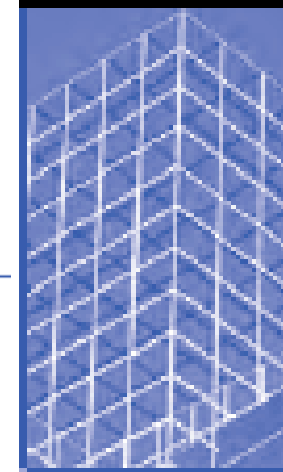
- Revisar los resultados del flujo de caja y la comparación con los pronósticos
- Revisar los pronósticos de flujo de caja para el período siguiente
- Decidir las medidas necesarias para garantizar la suficiencia de caja durante el período siguiente, formulando las recomendaciones correspondientes.

## Reuniones

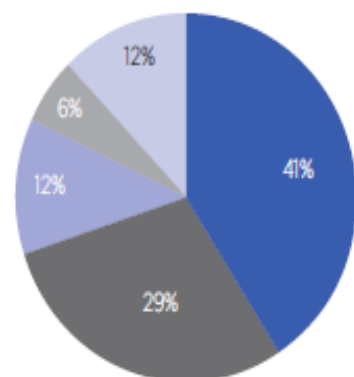
- Semanales



# 4. CUT en América Latina

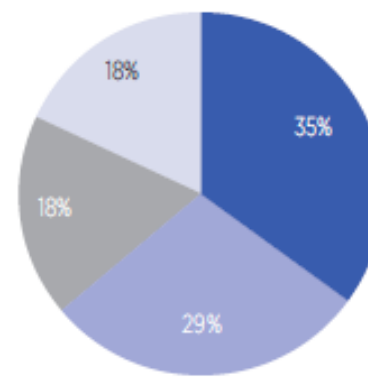


**GRÁFICO 4.1** PORCENTAJE DE PAÍSES SEGÚN NÚMERO DE CUENTAS BANCARIAS EN BANCOS COMERCIALES (CAJEROS AUXILIARES)



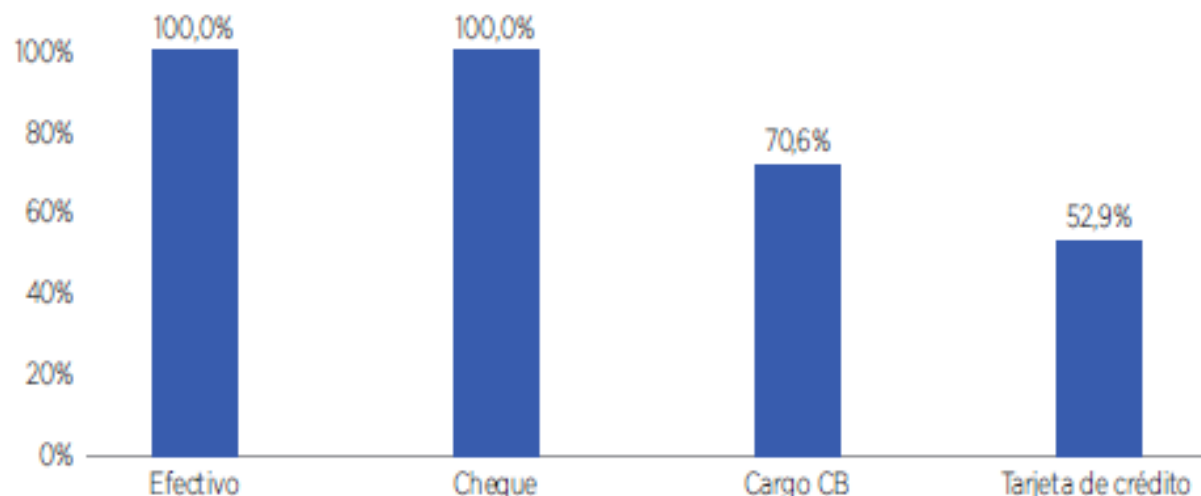
■ Más de 1000 ■ De 101 a 1000 ■ De 11 a 100 ■ De 1 a 10 ■ nd.

**GRÁFICO 4.2** PORCENTAJE DE PAÍSES SEGÚN CANTIDAD DE CUENTAS BANCARIAS EN EL BANCO CAJERO GENERAL DONDE SE UBICA LA CUT

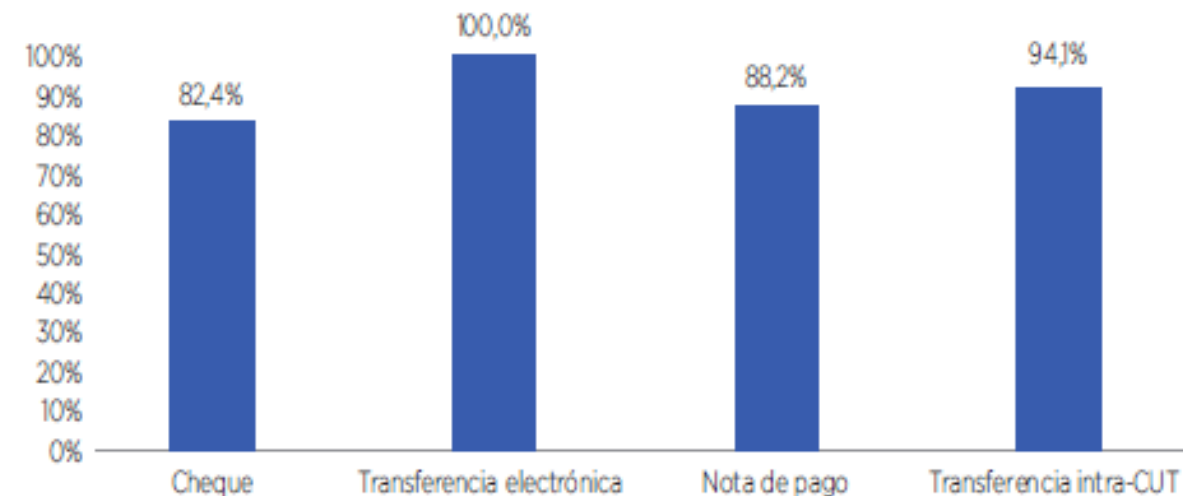


■ Más de 100 ■ De 11 a 100 ■ De 1 a 10 ■ nd.

**GRÁFICO 4.3** MECANISMOS DE PAGO UTILIZADOS PARA LA CANCELACIÓN DE IMPUESTOS SEGÚN PORCENTAJE DE PAÍSES QUE LO UTILIZAN



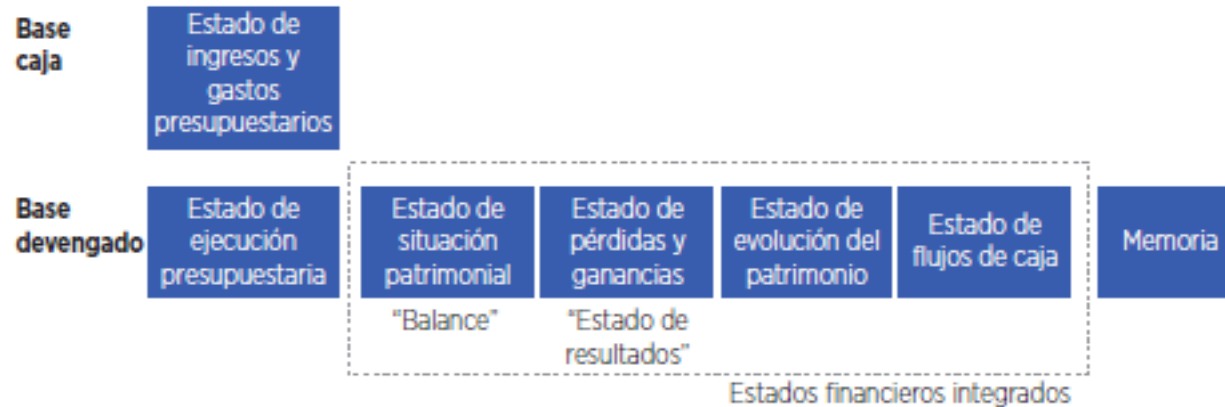
**GRÁFICO 4.4** MECANISMOS DE PAGO DE OBLIGACIONES DEL GOBIERNO (EN PORCENTAJE DE PAÍSES QUE USAN CADA MECANISMO)



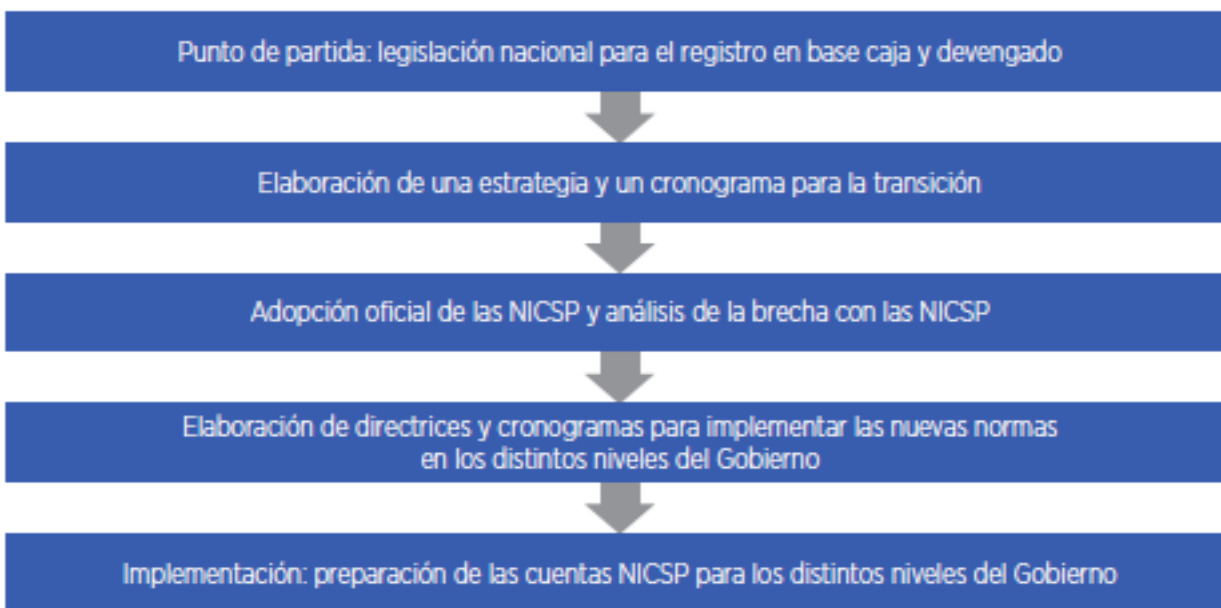


# 5. Contabilidad y Credibilidad Fiscal

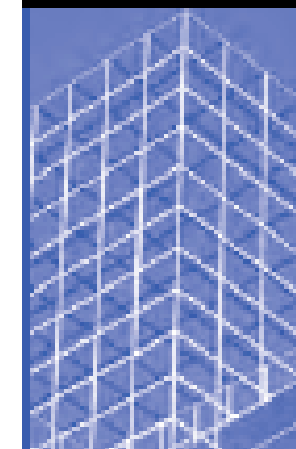
**GRÁFICO 5.1** COMPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN BASE CAJA Y EN BASE DEVENGADO



**GRÁFICO 5.5** MÉTODO DE ADOPCIÓN DE LAS NICSP EN PASOS GRADUALES



**GRÁFICO 5.3** ADOPCIÓN DE BASE DEVENGADO EN AMÉRICA LATINA



# 6. Sistema de Costos de los Servicios Públicos - São Paulo, Brasil

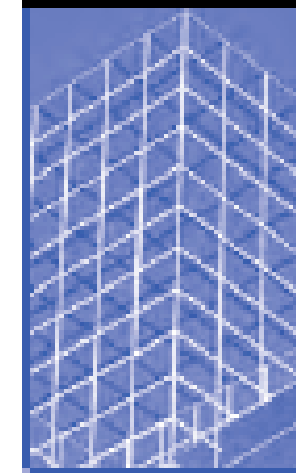
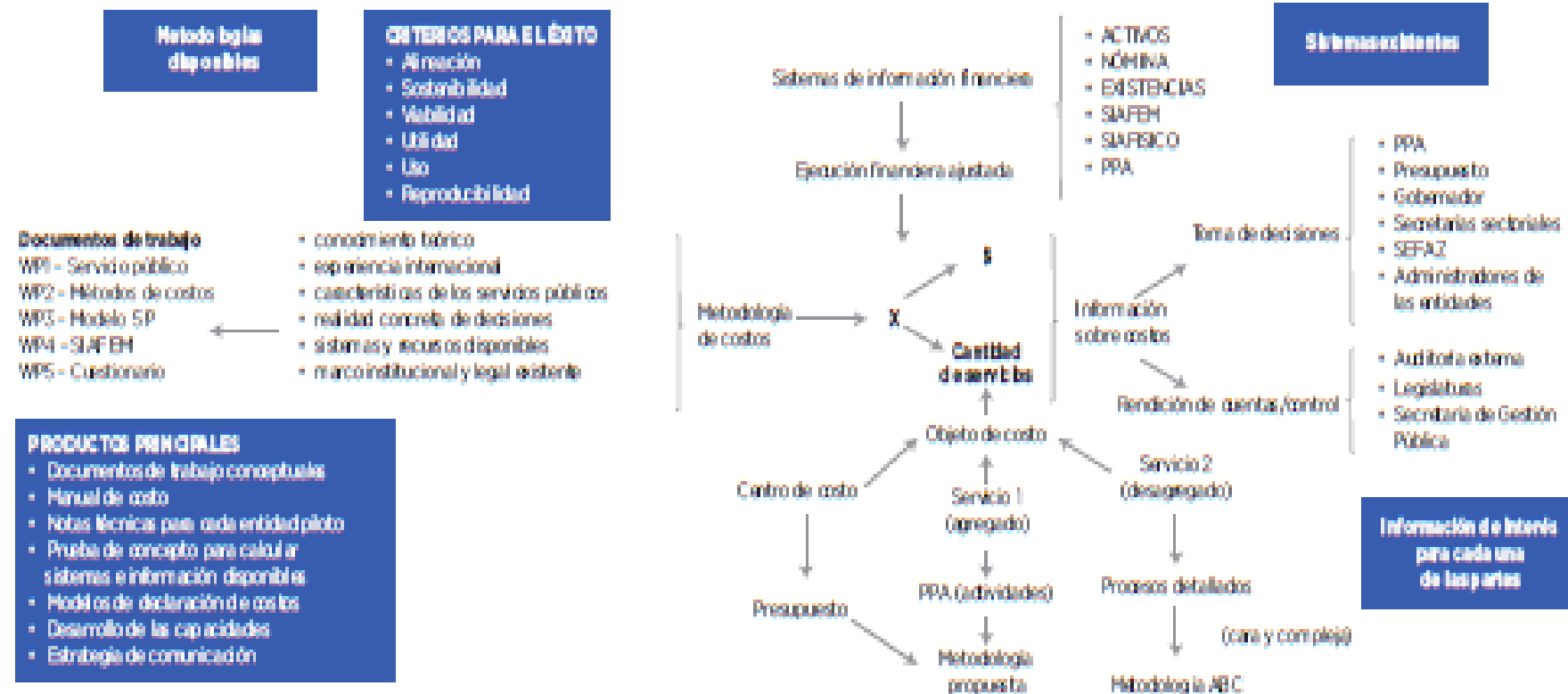


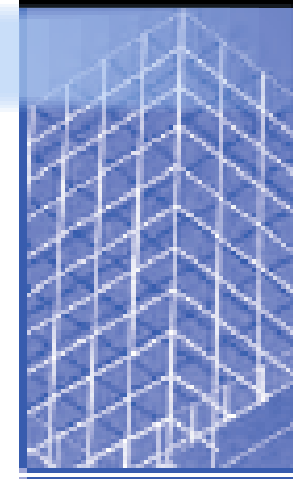
GRÁFICO 6.3 MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE COSTOS

Modelo lógico del sistema de costos de los servicios públicos



## ESTRATEGIAS Y ALCANCE CONSENSUADOS

En su primera etapa, el sistema de costos de los servicios públicos del Estado de São Paulo procura calcular el costo de los "servicios prestados", a nivel del centro de costos (hospitales, escuelas, clínicas, etc), utilizando una metodología estandarizada para todo el estado, que incluye asignaciones directas del objeto de costos y requiere obtener datos de sistemas empresariales preexistentes. Dada la complejidad conceptual y operativa de este proceso, la implementación será gradual y se basará en proyectos piloto. Inicialmente, se dará prioridad a la elaboración de informes sumarios trimestrales para apoyar las decisiones de los administradores y se pondrá énfasis en la mejora de la gestión presupuestaria y financiera. La definición de los servicios cuyos costos se calcularán deberá alinearse con los servicios identificados en el PPA de 2012/2015 y las revisiones subsiguientes, de acuerdo con el nuevo enfoque de gestión basada en los resultados. La Secretaría de Hacienda será responsable de la regulación, la supervisión y el control de calidad de los datos sobre los costos generados, y el gerente del proyecto será el responsable de validar los datos y elaborar los informes sobre costos.



## ÁREA PRIVADA

- ✓ Para cada Producto o Servicio

$$\boxed{\text{INGRESO}} - \boxed{\text{COSTO}} = \boxed{\text{RESULTADO}}$$

- ✓ Contabilidad por devengo
- ✓ Producción vinculada a la demanda
- ✓ Precio definido en función del costo de producción
- ✓ Precio de la competencia define estándar o límite
- ✓ Alta administración directamente interesada porque el negocio depende de la viabilidad económica del producto o servicio
- ✓ Metodología es conocida y ampliamente aplicada

## AREA PÚBLICA

- ✓ Ingreso público está desvinculado de los gastos

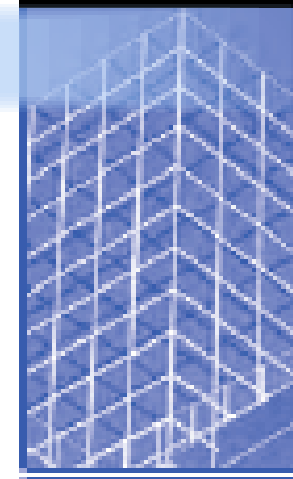
**INGRESO**

x

**GASTO**

=

**???**



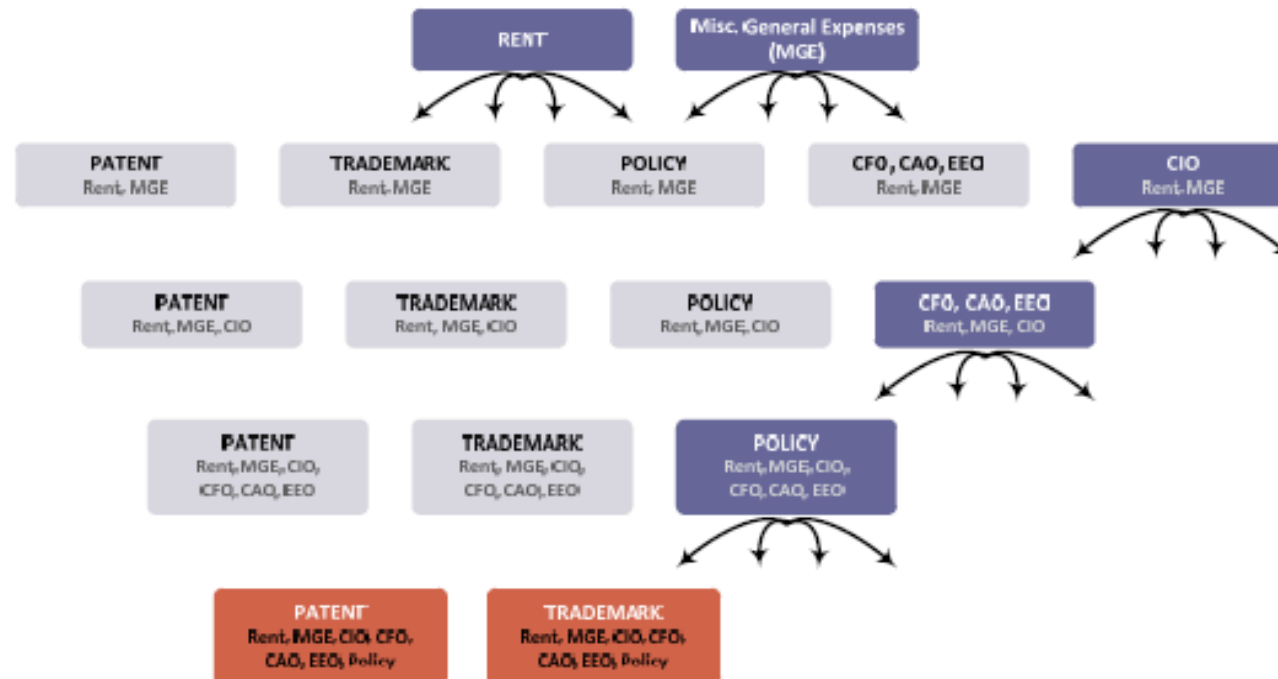
- ✓ Servicios en general tienen fuerte carácter monopolista o cuasi-monopolista
- ✓ Demanda tiende a ser de carácter universal, o sea, el Estado tiene la obligación de atender a la demanda independientemente de los costos
- ✓ En general, la calidad del servicio es el factor de ajuste, o sea, el Estado ofrece el servicio que es posible dados los recursos existentes
- ✓ Contabilidad no está preparada para generar información de costos por el régimen de devengado
- ✓ Tomadores de decisión no están motivados a usar información de costos
- ✓ Metodologías diversas con aplicación no generalizables y con poca experiencia práctica internacional



# Estados Unidos – ABC - USPTO



## ABI Framework

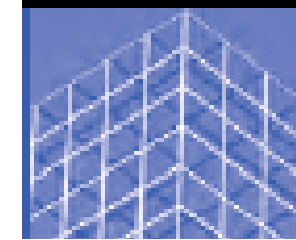


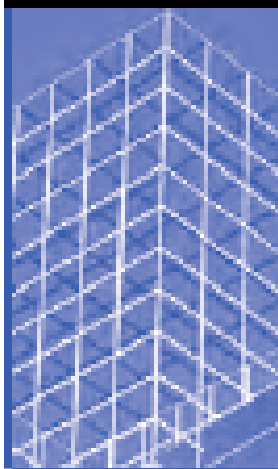
**Step 1 :**  
Rent and MGE expenses flow into the business units – Patent, Trademark, Policy, CFO, CAO, EEO, and CIO.

**Step 2 :**  
Burdened CIO expenses flow into remaining business units – Patent, Trademark, Policy, CFO, CAO, and EEO.

**Step 3 :**  
Burdened CFO, CAO, and EEO expenses flow into remaining business units – Patent, Trademark, and Policy.

**Step 4 :**  
Burdened Policy expenses flow into remaining business units – Patent and Trademark.

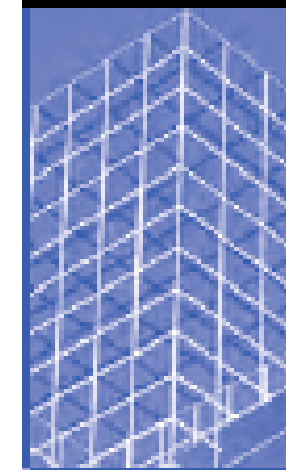




**Un nivel adicional institucional** – de unidad presupuestaria para centro de costos (1 unidad presupuestaria para 147 prisiones)

**Un nivel adicional programático** – de programa para servicio público (1 programa para 7 servicios)

CUADRO 6.4		MATRIZ DE COSTOS DE LA SAP		
Nivel 1 – Entidad	Nivel 2 – Centro de costos	Subcategorías de los centros de costos		Nivel 3 – Servicios
Secretaría de Administración Penitenciaria	Unidades de prisión	Unidad de detención provisoria		Alimentación, alojamiento, educación y capacitación, atención de la salud, asistencia social, terapia, asistencia jurídica, seguridad, reinserción social
		Penitenciaria	Prisión masculina	
			Prisión femenina	
			Prisión de máxima seguridad	
		Unidad de progreso		
		Centro de resocialización		
		Custodia y tratamiento psiquiátrico		
	Programa de reinserción social y ciudadanía			
Actividades de la administración central				



## GRÁFICO 6.4 SERVICIOS PRESTADOS POR LA SAP Y SU VINCULACIÓN CON PROGRAMAS DEL PPA

### PLAN PLURIANUAL - PPA

#### Directivas estratégicas

- El Estado promueve el desarrollo humano con calidad de vida

#### Objetivos estratégicos

- Se garantiza la seguridad individual y colectiva con justicia

#### Programas

- Reducir la criminalidad
- Tratamiento digno a los presos
- Mejorar la seguridad de la población
- Promover la reinserción social y reducir la recurrencia
- Mejorar la coordinación con el Poder Judicial

### CENTRO DE COSTO



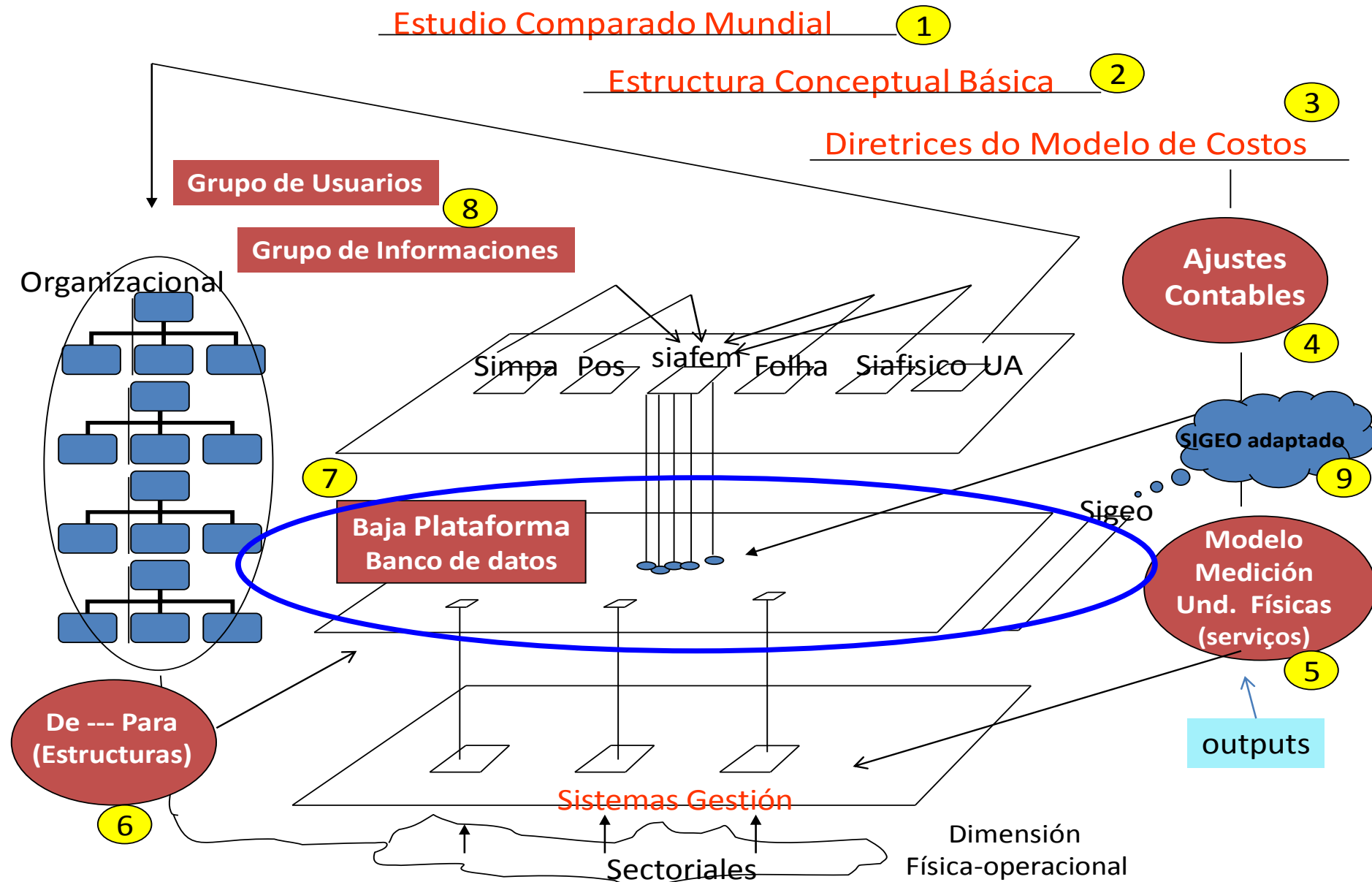
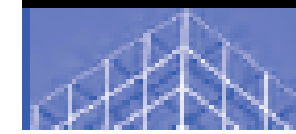
### PRESO



### SERVICIOS

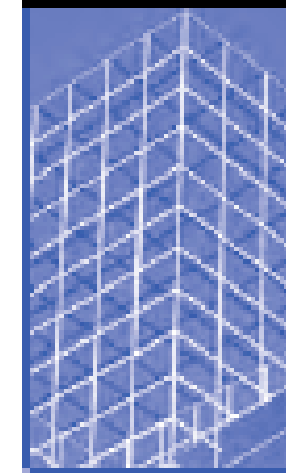
- Seguridad
- Educación y capacitación
- Atención de la salud
- Alojamiento
- Alimentación
- Asistencia social
- Asistencia jurídica
- Terapia
- Reinserción social

# Modelo Lógico Sistemas





# 6. Sistema de Costo de los Servicios Públicos - São Paulo, Brasil

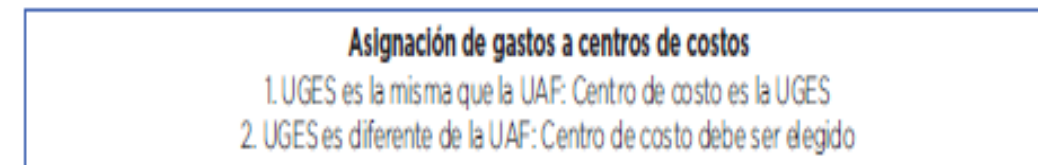


**GRÁFICO 6.5** ESQUEMA DE ALTO NIVEL: PRUEBA DE CONCEPTO

Paso 1

Personal	Otros gastos	Consumo de bienes	Datos físicos
<b>Folha</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidad de frecuencia (UAF)</li><li>• Unidad de trabajo (UAE)</li></ul>	<b>SIAFEM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidad de gestión/ ejecución (UGES)</li></ul>	<b>SAM/Sistema corporativo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidad de gestión/ ejecución (UGES)</li></ul>	<b>Sistemas corporativos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidad de gestión/ ejecución (UGES)</li></ul>

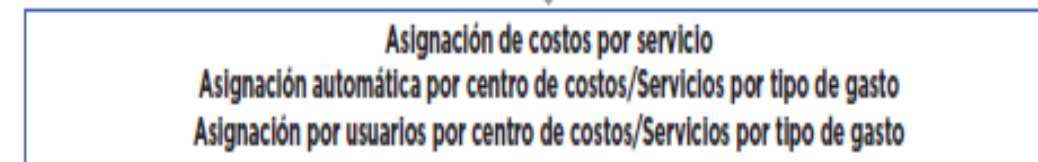
Paso 2



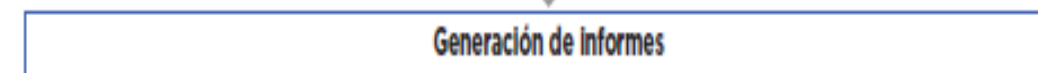
Paso 3



Paso 4

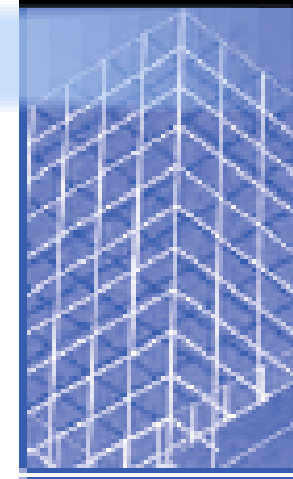


Paso 5

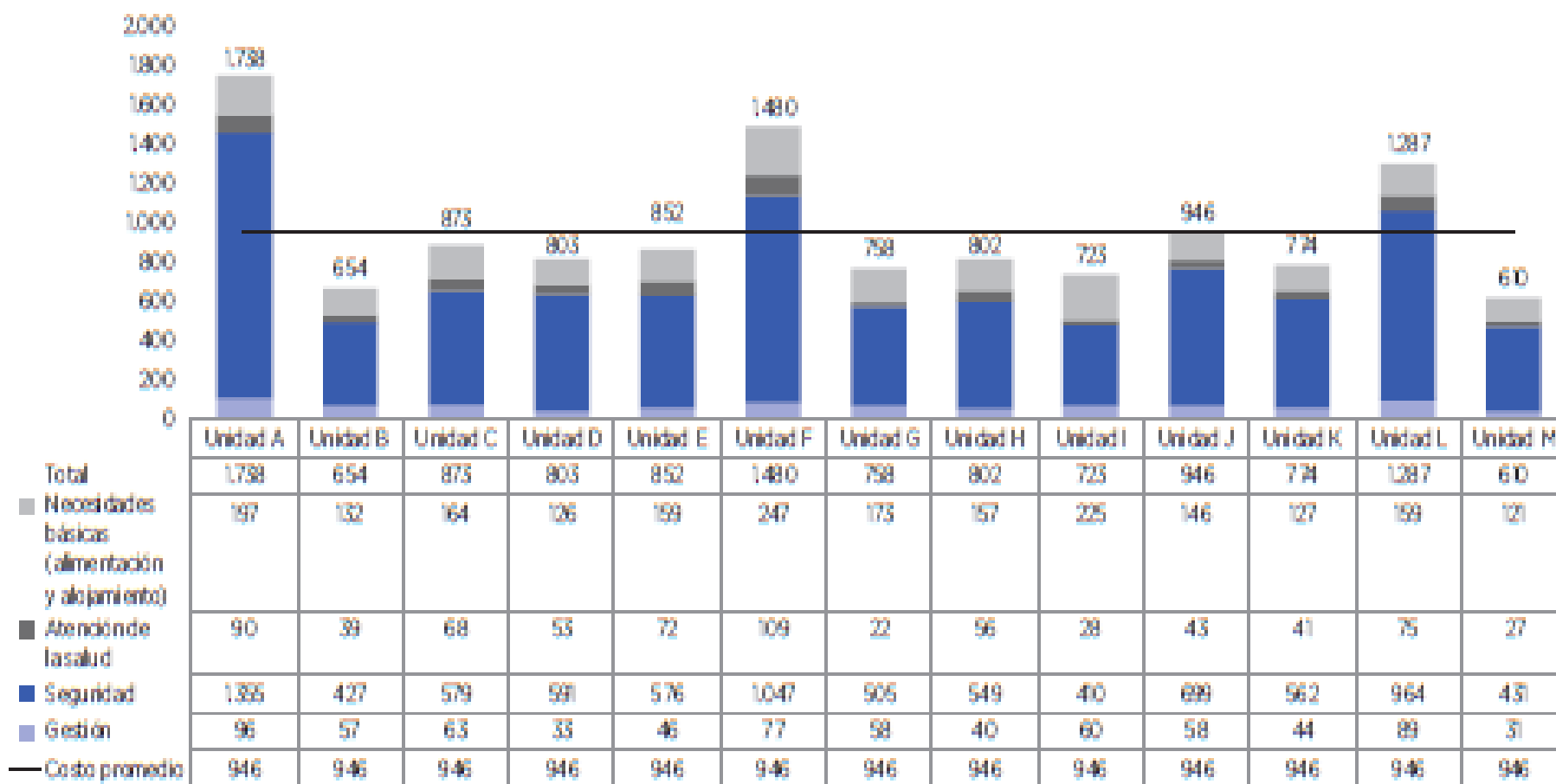


## ABORDAGE RECOMENDADA

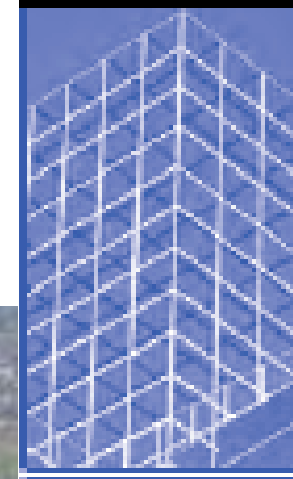
- ✓ Fuerte vinculación entre los servicios costeados y las actividades del Plan Plurianual (PPA) → busca llevar al gestor información de costo como insumo del planeamiento estratégico y operacional
- ✓ Proyectos pilotos para conocer la realidad específica, o sea, que tipo de información de costo es posible generar considerando las condiciones locales
- ✓ Crear una metodología generalizable y explicable. La sociedad va cuestionar los números. Entonces es preciso estar preparado para explicarlos
- ✓ Usar al máximo los sistemas existentes ( SIAFEM, Planilla de Salarios, etc.) para reducir costos y tiempo de implementación



**EJEMPLO DE DECLARACIÓN DE COSTOS DE LA SAP**  
(PENITENCIARIAS MASCULINAS: COSTO MENSUAL POR PRESO EN R\$)

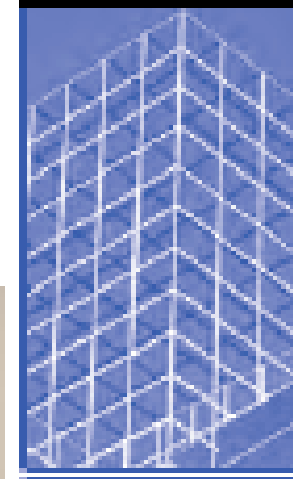


# Penitenciaria Máxima Seguridad

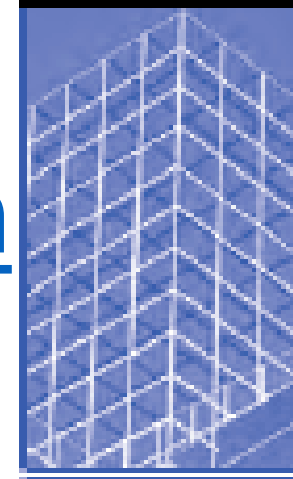




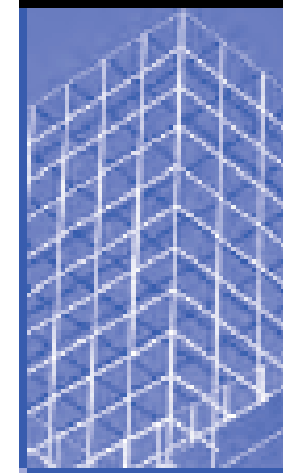
# Necesidad Básica - Alojamiento



# Necesidad Básica - Alimentación

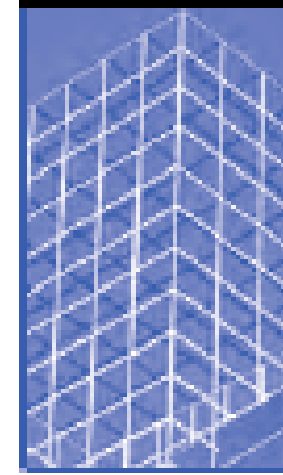


# Salud



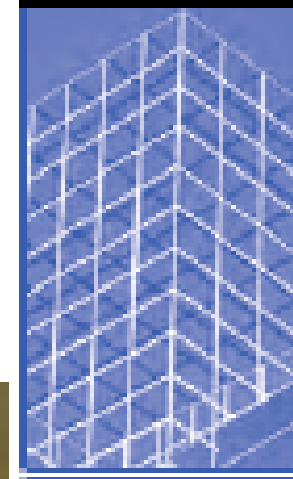


# Educación

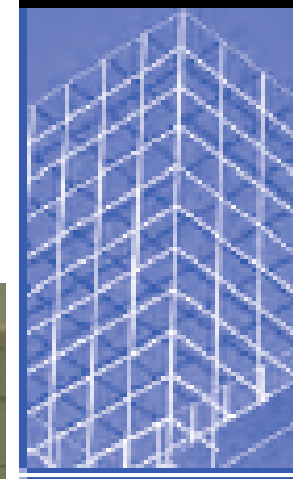




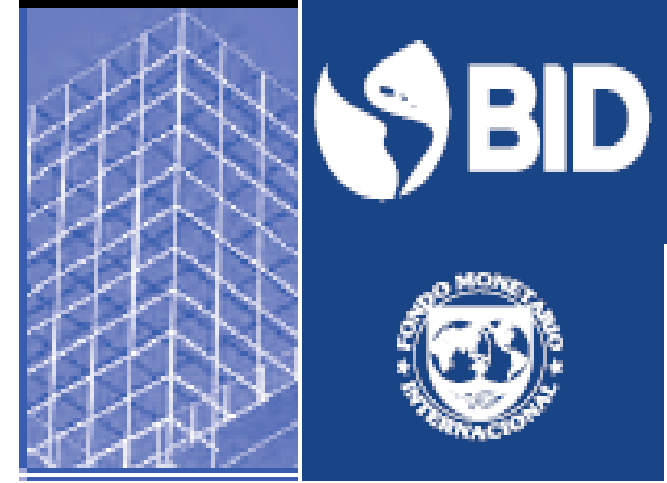
# Trabajo



# Reintegración Social



# ¿Donde está disponible?



Gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia

Se puede bajar el libro sin costos desde la página del BID e la Internet

- [www.iadb.org/gestionfinanciera](http://www.iadb.org/gestionfinanciera)