

PN-ABM-321

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Project/Subproject Number

936-5450

2. Contract/Grant Number

DHR-5450-A-00-9084-00

3. Publication Date

4. Document Title/Translated Title

5. Author(s)

1.

2.

3.

6. Contributing Organization(s)

7. Pagination

8. Report Number

9. Sponsoring A.I.D. Office

ESO #

R&D/EID

10. Abstract (optional - 250 word limit)

11. Subject Keywords (optional)

1.

4.

2.

5.

3.

6.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official

M. Brinkerhoff, R&D/EID

14. Telephone Number

(703) 875-4491

15. Today's Date

9/15/92

16. DOCID

17. Document Disposition

DOCRD [] INV [] DUPLICATE []

PA-ABM-321
1911 179320

**CUARTA CONFERENCIA DE ALTOS EJECUTIVOS
FINANCIEROS DE CENTROAMERICA Y PANAMA**

INFORME FINAL

**MANAGUA, NICARAGUA
MARZO 6 - 8, 1991**

I. *INTRODUCCION*

II. *AGRADECIMIENTOS*

III. *CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO*

*Contabilidad Gubernamental y Presentación de Informes Financieros
Sistemas de Gestión Financiera Integrados (SIGEF)
Problemas Típicos de la Administración Financiera en Centro América
Cómo Combatir la Corrupción en el Gobierno
El Grado de Centralización del Proceso Presupuestario*

IV. *TEMAS EXPUESTOS*

La Contabilidad Gubernamental y Presentación de Informes Financieros en Chile
Leonardo Sánchez

Proyecto SAFCO y el Uso de Microcomputadoras
George Ripa

Los Peligros de la Cleptocracia
James P. Westberry, Jr.

*La Centralización Normativa y la Descentralización Operativa
del Sistema Presupuestario*
Marcos Pedro Makón

V. *Lista de Participantes*

I. INTRODUCCION

La conferencia se inauguró con las palabras de bienvenida a cargo de la Licenciada Marta Palacio, Directora de Presupuesto del Ministerio de Finanzas de Nicaragua, quien se refirió a las medidas dolorosas que se han tenido que tomar para reactivar al país. Declaró que:

"La tarea fundamental de estos primeros diez meses es pacificar al país. Nadie creía que el gobierno Sandinista entregaría el poder o la Contra dejaría las armas..."

..."aunque tengamos que transitar por caminos difíciles, tenemos la esperanza que el día de mañana todo será mejor".

Posteriormente habló de los problemas comunes que aquejan a la comunidad centroamericana, y expresó palabras de agradecimiento dirigidas a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) por el esfuerzo de integración y cooperación que realiza con los países de la región, mediante su proyecto para *Mejorar la Administración Financiera Pública de Latinoamérica y el Caribe (LAC/RFMIP)*, estimulando el sentido de fraternidad y cooperación entre los pueblos.

La Licenciada Marta Palacio reiteró su acogida y deseos de éxito a los participantes para posteriormente presentar al Contralor General de Cuentas de Guatemala, Licenciado Manuel Maza Castellanos, quien agradeció la hospitalidad de la hermana República de Nicaragua y, brindó una reseña de la evolución de las distintas reuniones de los Directores de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de Centro América durante las décadas de los años sesenta y setenta, las cuales tuvieron excelentes resultados, uno de ellos: la puesta en práctica del *Manual de Planificación y Programación Presupuestaria*, cuyos clasificadores fueron totalmente congruentes para toda el área centroamericana y fueron compatibilizados con el *Sistema de Cuentas Nacionales*.

Desafortunadamente, estas Reuniones de Directores se vieron postergadas hasta que en el año 87 por iniciativa de Costa Rica, Guatemala y El Salvador se retomó nuevamente la idea de llevarlas a cabo, con el apoyo en esta oportunidad de la Organización de los Estados Americanos.

El tema abordado en las tres primeras reuniones fue el de la "Gestión Financiera en los Países Centroamericanos", en virtud de los graves problemas por los que atraviesa Latinoamérica, especialmente Centro América, en el orden de la administración financiera.

El Lic. Maza Castellanos concluyó su disertación expresando que el tema de la gestión financiera debe seguir siendo tratado con el agregado del tema de la corrupción, puesto que ... "éste es un cáncer que hay que extirpar y que está íntimamente ligado a la gestión financiera".

Finalmente, expresó sus deseos de éxito para la conferencia y para los funcionarios en su desempeño dentro de la gestión financiera y en su lucha contra la corrupción.

II. AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos expresar nuestro más profundo agradecimiento a las diferentes organizaciones e individuos que hicieron posible la realización de este evento; en especial a la Lic. Marta Palacio, Directora de Presupuesto del Ministerio de Finanzas de Nicaragua por su constancia y dedicación a fin de realizar la IV Conferencia de Altos Ejecutivos Financieros de Centro América y Panamá.

Expositores

César Carranza
María Antonieta Domínguez King
Marcos Pedro Makón
Jorge Ripa
James P. Wesberry, Jr.
Leonardo Sánchez

Moderadores

Mario Andrade
Edison Estrella
Rafael Reyes

Coordinación Ejecutiva de la Conferencia, y Preparación del Presente Informe

Patricia E. Parera

Participantes

Rodrigo Aguirre Méndez
Luis E. Alvarez
Edwin Alpizar Arguedas
Nancy Alvarado
Teobaldo Enamorado Suazo
José Israel González Mendoza
Sonia Hernández León
José Mauro Iraheta
Néstor Moreno
Fátima Reyes
Reynaldo Edgard Roldán Salinas
Francisco Urbina

René Ayala Mendoza
José Luis Araya Alpizar
José Chen Barria
Willmert Reyes Cafero
Jorge Arturo Escobar Nájera
Gilberto González Rojas
Norma Pimentel de Avelar
Manuel Maza Castellanos
Carlos Mencos
Francisco Mena
Guillermo Serrano Vives
Delfina Vargas

Países Representados

Costa Rica	El Salvador
Guatemala	Honduras
Nicaragua	Panamá

III. CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Contabilidad Gubernamental y Presentación de Informes Financieros

Los participantes concluyeron que la revisión y actualización de las disposiciones legales relacionadas con la administración financiera en general, y con la contabilidad gubernamental en particular, constituye el principal elemento a considerar para el mejoramiento y tecnificación de las funciones de control e información del sistema contable.

La inclusión de series históricas de los principales resultados financieros constituye un elemento importante para establecer tendencias y para la utilización de los niveles superiores del Estado y de los organismos responsables de la administración de los recursos públicos.

En el caso del gobierno central de los países centroamericanos, la administración financiera está centralizada en el Ministerio de Hacienda o de Finanzas, incluyendo el manejo de las actividades de presupuesto, tesorería, deuda pública y contabilidad.

Recomendaciones

Estudiar la normativa básica que debe comprender el régimen de administración financiera en general y de la contabilidad gubernamental en particular.

Organizar a nivel centroamericano un equipo técnico para estudiar y preparar el marco doctrinario de carácter general para la aplicación del sistema de contabilidad gubernamental, el cual debe comprender los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas técnicas de aplicación general y el catálogo de cuentas global para el sistema.

Desarrollar estudios que permitan determinar la factibilidad del manejo descentralizado de la contabilidad gubernamental y de los otros subsistemas que conforman la administración financiera del Estado.

Definir los mecanismos que eviten la duplicación en el registro de los hechos económicos o de las transacciones financieras, de las actividades presupuestarias y contables.

Establecer los niveles de consolidación de la información financiera, de acuerdo con los requerimientos propios de los usuarios de cada país, considerando entre otros, el Estado en su conjunto, los sectores económicos y las instituciones.

Presentar los informes financieros del Estado dictaminados por los organismos de auditoría competentes, con el objeto de informar de manera independiente sobre la razonabilidad de la información incluida en ellos, de acuerdo a las condiciones y necesidades de cada país.

Incluir una opinión independiente sobre la medida en que se cumplieron los planes y programas del gobierno proyectados en los presupuestos aprobados.

Presentar resultados sintetizados en los informes financieros, con el objeto de que la información sea cabalmente conocida y utilizada por los altos niveles del Estado y para ser difundida a toda la comunidad. Todo esto sin perjuicio de que se disponga de la información analítica para la revisión técnica en detalle de los resultados alcanzados.

Incluir los ajustes por efectos de la inflación y devaluación en los Informes financieros con los resultados de la gestión del Estado. Los ajustes deberían realizarse utilizando un indicador representativo para cada país.

El grupo considera que el tema de la descentralización es importante tratarlo a fin de determinar la conveniencia de su aplicación. Los participantes propusieron el tratamiento de este tema en una próxima conferencia de Altos Ejecutivos Financieros.

Sistemas de Gestión Financiera Integrados (SIGEF)

El grupo consideró necesario precisar algunos conceptos:

El Sistema de Información Financiera constituye un proceso que se apoya en un conjunto conformado por normas, recursos humanos y financieros y tecnología, dirigido a procesar datos y obtener información útil y oportuna para facilitar la toma de decisiones a nivel de los diferentes estratos de una organización. El Sistema de Información Financiera proporciona los resultados de operación a distintos usuarios que forman parte del entorno de la organización y facilita el control.

El Procesamiento Electrónico de Datos (PED), como medio para satisfacer los requerimientos de un sistema de información integrado, se fundamenta en la configuración óptima de los equipos y en el diseño de una base de datos, cuyas características principales son:

- satisfacer los requerimientos institucionales, para lo cual debe mantenerse la capacidad de respuesta como elemento fundamental
- capacidad de transferencia y uso de la información entre las diferentes instituciones

El uso de los medios automatizados es función de la filosofía utilizada para el diseño del sistema, que puede presentarse en las siguientes situaciones:

- si se utiliza únicamente una red de microcomputadores existe la posibilidad de crear "islas" autoabastecidas de información, factor que podría limitar las posibilidades de integración de los sistemas de información

4

- el uso de unidades centrales de PED con la posible desventaja de una reducida participación de los usuarios en la definición de prioridades y diseño de las aplicaciones

Gestión financiera pública (Sector público no financiero)

Son las acciones dirigidas a la custodia y mejor manejo de los recursos financieros públicos; su objetivo consiste en minimizar los costos financieros y preservar los activos de una institución a fin de cumplir con los objetivos de dicha institución, los cuales deben estar en concordancia con la política fiscal.

El concepto único de contabilidad como elemento básico de integración

La contabilidad, considerada como un sistema, proporciona información que reúne atributos básicos de oportunidad, confiabilidad y utilidad:

- para los responsables de la toma de decisiones a nivel interno de las instituciones que conforman la administración pública
- para quienes dictan y coordinan las políticas financieras del Estado
- para apoyar a la conferencia el registro de las cuentas nacionales
- para documentar el desarrollo de todas las fases del proceso presupuestario
- para obtener información para uso de los organismos financieros, nacionales, regionales e internacionales
- para satisfacer requerimientos de control interno y de auditoría

El sistema de gestión financiera integrado debe satisfacer los siguientes requisitos:

Presupuesto

Idealmente, un sistema presupuestario comprende, cuando se refiere al proceso de formulación, un clasificador único de cuentas para el sector público, que permita la asignación de cuotas para gastos y la agilidad en el proceso de ajustes producto de las modificaciones producidas durante la etapa de discusión y aprobación. Con respecto a la ejecución, el flujo de documentos debe realizarse de manera oportuna hacia la unidad de contabilidad.

Tesorería

El concepto de caja única en la administración central constituye la alternativa válida para fortalecer el manejo de los recursos, ya que permite maximizar el uso de los fondos.

Las transferencias de fondos de la administración central hacia las instituciones autónomas y empresas públicas, debe fundamentarse en un manejo con restricción dirigido a proveer fondos a las Instituciones que realmente los necesitan, en función de un seguimiento adecuado de sus respectivos programas de caja.

La colocación de recursos disponibles a corto plazo en función de los requerimientos de caja, proporciona recursos adicionales al tesoro producto de los rendimientos financieros.

Mantener información sobre el movimiento y los saldos de las cuentas bancarias del sector público, contribuirá a que la Tesorería disponga de la información básica para gerenciar sus actividades de caja.

Los fondos destinados a subsidios y aportes deben ser objeto de seguimiento, para lo cual la Tesorería debe mantener información oportuna y actualizada sobre su manejo.

Crédito público

La participación de distintos entes públicos en el proceso que culmina con la obtención de financiamiento interno o externo para la ejecución de proyectos de inversión, además de las distintas interpretaciones y manejo de los datos dirigidos a satisfacer requerimientos de cada uno de los organismos involucrados, dificulta las posibilidades de consolidar información y presentar reportes confiables sobre la situación de endeudamiento de cada país.

La integración del control

Una de las dificultades para el ejercicio del control por parte de las instituciones superiores de auditoría es la falta de confiabilidad y oportunidad de los datos financieros y de gestión proporcionados por los entes públicos. Contar con un sistema de gestión financiera y de información oportuna y confiable, es un elemento fundamental para poder ejercer un rápido y adecuado control.

Las unidades de auditoría interna juegan un papel muy importante en la optimización de los recursos destinados a la auditoría, considerando la función rectora que le corresponde a los organismos superiores de auditoría. Un proceso de integración comprende:

La sistematización por medio del diseño y difusión de normas y procedimientos de uso común para los organismos superiores de auditoría y las unidades de auditoría interna

La complementación por medio de la orientación y evaluación de los programas de actuación de las unidades de auditoría interna por los organismos superiores

El fortalecimiento de la gestión de auditoría al integrar los recursos disponibles en las unidades de auditoría interna con los disponibles en organismos superiores, evitando la duplicidad de esfuerzos

El sistema integral comprende tanto la complementación con las unidades de auditoría interna como la ampliación del alcance de la auditoría tradicional hacia el análisis de la eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos públicos.

Recomendaciones

Para que funcione un sistema de gestión financiera integrado, es conveniente que se cumplan algunos supuestos básicos:

Existencia de una ley general sobre administración financiera

Centralización de la normativa técnica básica y descentralización operativa en su aplicación

Definición de prioridades en función de la importancia financiera de las entidades públicas

Promover la gerencia financiera del Estado

Capacitación y adiestramiento de los funcionarios públicos

Los participantes recomendaron la implantación de un sistema electrónico de datos, para satisfacer los requerimientos de un sistema integrado de información, en concordancia con la política fiscal.

Se recomendó integrar la información sobre los proyectos de inversión en una base de datos, que permita:

establecer la elegibilidad de los proyectos de acuerdo con las prioridades

seguir las negociaciones de los préstamos

realizar desembolsos según los programas de inversión; transferir fondos hacia los intermediarios financieros y usar los fondos por parte de las unidades ejecutoras

obtener información de las diferentes fuentes de registros sin incurrir en duplicidades, que originen costos innecesarios

Problemas Típicos de la Administración Financiera en Centro América

El grupo consideró las siguientes áreas como puntos comunes de los problemas que se presentan en la gestión financiera de los gobiernos centroamericanos:

Frecuente falta de transparencia y credibilidad en la administración financiera del gobierno.

Falta de voluntad y apoyo político para promover programas de saneamiento y mejora de la gestión financiera, para modernizar la legislación vigente y, para motivar y mantener la disciplina fiscal y adecuados controles internos de la gestión financiera.

Deficiencias en el proceso presupuestario, debido a la falta de una clara definición de la estructura del sector público y de las facultades normativas y operativas del ciclo presupuestario. En algunos países, el presupuesto general del Estado no incluye a todo el sector público. La falta de información oportuna y confiable sobre la ejecución y liquidación presupuestaria, dificulta una real estimación de ingresos y gastos que se relacione con una programación objetiva.

No existe un cabal entendimiento del alcance de las funciones de las Tesorerías Generales, por lo que al Tesorero General se le considera simplemente un pagador principal. No se utilizan sistemas y técnicas modernas de administración del efectivo, que mantengan pronósticos de caja, planes de inversión y estudio de alternativas de financiamiento.

Los sistemas de determinación y recaudación son deficientes; afectan el cumplimiento de objetivos y metas y disminuyen las fuentes de financiamiento.

La falta de información financiera confiable y oportuna, afecta el funcionamiento adecuado de los otros sistemas.

Falta de motivación de los empleados públicos.

Recomendaciones

Producir informes financieros concisos, claros, oportunos y suficientes, divulgados a todo nivel del gobierno, al legislativo y al pueblo. Se debe evitar el manejo de transacciones financieras en forma secreta.

Que el personal técnico de nivel superior, estudie y presente al órgano ejecutivo, iniciativas de nuevos sistemas de trabajo y de proyectos de ley que modernicen la administración financiera de los gobiernos.

Fomentar una campaña de conscientización y divulgación, utilizando los medios de comunicación social y por medio de las organizaciones profesionales y cívicas. Lanzar una campaña de autocontrol y disciplina financiera en el sector público.

Elaborar un sistema integrado de gestión financiera que considere todos los componentes del mismo, incluyendo al presupuesto. Dar una definición precisa del sector público e incorporar en el presupuesto a todos sus organismos.

Elaborar manuales de presupuesto y clasificación de cuentas que incorporen las disposiciones normativas y ayuden a su gestión operativa.

Con base en un sistema integrado de gestión financiera, definir con precisión el alcance de las funciones de las Tesorerías Generales y elaborar manuales de operación que incorporen sistemas modernos de administración del efectivo. Este debería considerar las alternativas que se pueden utilizar en épocas de inflación.

Actualizar los datos de valores por cobrar a favor del sector público, tanto por ejercicios anteriores como por emisión de documentos de cobro futuro.

Crear un ambiente de confianza en los contribuyentes, mediante la demostración evidente del adecuado uso de los recursos públicos que hacen los funcionarios y empleados en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Brindar facilidades para que los contribuyentes efectúen el pago, sin detrimento de los medios de control necesarios.

Evaluar los sistemas de contabilidad vigentes, para localizar las causas de las probables deficiencias y canalizar las acciones que hagan posible disponer de información útil para la toma de decisiones.

Diseñar y mantener programas de capacitación continua y elaborar políticas salariales acordes a las funciones y responsabilidades.

Estimular la vocación de servicio en los empleados públicos, para que cumplan con honestidad y diligencia sus actividades. Un mecanismo apropiado puede ser la emisión de principios de ética para los funcionarios y empleados públicos.

Cómo Combatir la Corrupción en el Gobierno

Sesionando conforme a la agenda preparada, el grupo escuchó las exposiciones generales basadas en las experiencias de sus miembros, para luego pasar al análisis de conceptos específicos relacionados con la corrupción gubernamental, para posteriormente pasar a la formulación de las recomendaciones.

La formación moral y ética es una responsabilidad de los niveles familiar, religioso, cívico, profesional y de servicio público.

... **"La formación moral y ética es fundamental para combatir la corrupción en el gobierno"**

Producto de las deliberaciones se llegó a las siguientes conclusiones:

La denuncia y existencia de casos o problemas de corrupción en el sector público, es una realidad que no ha sido atendida por el Estado en forma efectiva

Los organismos encargados del control de la Hacienda Pública no cuentan con los recursos y el apoyo adecuados para cumplir con sus atribuciones

Necesidad del diseño y promoción de campañas educativas moralizadoras para la ciudadanía en general, y para los funcionarios y empleados públicos en particular

Los sistemas de control interno en el sector público son deficientes

Inexistencia de un archivo de casos de corrupción gubernamental que permita identificar los hechos que constituyen una conducta ilícita

Son evidentes las dificultades de los organismos competentes para obtener las pruebas concluyentes en la comisión de delitos económicos

Necesidad del debate abierto y franco en foros públicos sobre el problema de la corrupción, que atañe a nuestras naciones

Recomendaciones

Se requiere la voluntad política de los gobiernos para tomar la decisión de combatir seriamente la corrupción gubernamental.

Dotar de los recursos y el apoyo necesarios a los organismos contralores del Estado, para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades, a efecto de prevenir la corrupción gubernamental.

Iniciar campañas de divulgación de programas que afiancen los valores morales y éticos en el individuo, que lo capacite para desempeñarse responsable y honestamente en la administración pública. Debe considerarse la inclusión de materias relacionadas en los planes de estudio de todos los niveles de educación, partiendo del primario.

Promover el establecimiento de sólidos y efectivos sistemas de control interno en el sector gubernamental.

Crear un archivo de casos de corrupción que sirva como indicador y como base en el entrenamiento del personal técnico encargado de combatir la corrupción.

Continuar el estudio y análisis profundo y científico de este problema en foros públicos a todos los niveles, a fin de encontrar alternativas de solución a corto plazo, dada la gravedad y envergadura del problema.

El Grado de Centralización del Proceso Presupuestario

La base de discusión del tema constituye el planteamiento sobre la centralización normativa y la descentralización operativa del proceso presupuestario.

Después de conocer un planteamiento general sobre la realidad de cada uno de los países representados, se procedió a seleccionar los puntos considerados sustantivos para responder a una serie de interrogantes, en el contexto de los diferentes escenarios de la gestión presupuestaria.

La centralización normativa

El grupo considera que la centralización normativa, entendida como *la definición de políticas presupuestarias para el sector público, la instrumentación de sistemas de información que posibiliten definir y evaluar el cumplimiento de dichas políticas y el desarrollo de normas y metodologías, generales y comunes*, constituye una necesidad común en los países centroamericanos, dirigida fundamentalmente a que el proceso presupuestario del gobierno central se cumpla conforme los lineamientos de la autoridad presupuestaria.

Sin embargo, el sector descentralizado de la administración pública, a pesar de ser cuantitativamente más representativo dentro del total de gastos del presupuesto público, generalmente no se encuentra obligado a observar las directrices generales emitidas por la autoridad presupuestaria.

Tal situación en ocasiones trae como consecuencia lo siguiente:

Los entes descentralizados no se responsabilizan del pago de sus propias deudas, la cual es asumida por el Gobierno Central

Concentración de esfuerzos en la formulación y control del presupuesto del Gobierno Central, que representa solo una parte del gasto público

Dificultades para la redistribución de recursos originados en los entes descentralizados hacia el resto del sector público

Desequilibrio durante el ejercicio presupuestario

Organos centrales de presupuesto

El grupo considera que es una necesidad la centralización normativa por medio de una autoridad presupuestaria, que actúe en forma coherente con la unidad de planificación del Estado, cuyas directrices comprendan la totalidad de las formas de organización de la administración pública, atribuyéndole entre otras las siguientes funciones:

Formular, dictar, actualizar y vigilar el cumplimiento de las normas que regulan las fases del ciclo presupuestario del sector público

12

Velar por el cumplimiento de la política fiscal del sector público no financiero

Ajustar la normativa en el caso de los países con procesos de inflación

Fortalecer la definición y aplicación de normativas en cada institución en concordancia con las normas generales

Estructurar el presupuesto por áreas de responsabilidad como base para la presentación de informes oportunos

Herramientas de una administración presupuestaria

A fin de lograr un grado adecuado de eficiencia y eficacia de las proyecciones presupuestarias se requieren elementos de apoyo adicionales, tales como:

Integración de los sistemas de información manejados por las diferentes instancias (Contraloría, Presupuesto y Contabilidad, entre otros), a fin de contar con la información oportuna para evaluar el grado de eficiencia y eficacia de la administración pública

Contar con un banco de datos de planes y proyectos de inversión, a fin de que la autoridad presupuestaria evalúe el impacto de los mismos al momento de la formulación del presupuesto y su relación con las políticas en materia de gestión financiera, así como las necesidades de fondos para el período de operación, que garanticen el funcionamiento de las obras conforme a lo previsto

Elaboración de indicadores, tomando en cuenta para su definición y adecuada interpretación, las características e idiosincrasia de cada país, tales como la ubicación geográfica, composición y distribución de la población.

Descentralización operativa

Es necesario descentralizar los controles y operatividad del sistema presupuestario con relación a las unidades ejecutoras, a fin de que se responsabilicen por la administración de los recursos para los fines previstos, lo que implica su participación en la formulación, ejecución y evaluación de las acciones realizadas en el período presupuestario.

Requerimientos complementarios del sistema presupuestario

Los aspectos de centralización normativa y descentralización operativa del presupuesto requieren, además de su implantación, los siguientes factores que condicionan su éxito en las etapas de diseño, funcionamiento y ajuste:

Estudios de necesidades y definición de programas de capacitación dirigidos a los distintos estratos de la organización de tal forma que se desarrolle una cultura de la administración presupuestaria

Dotar al sistema de la tecnología necesaria acorde con el grado de complejidad

Procurar los recursos materiales y la asistencia técnica necesarios para el desarrollo del sistema

Finalmente, los participantes declararon que:

... "Siendo el interés de los países participantes en la conferencia el mejoramiento, desarrollo y aplicación de nuevas técnicas que contribuyan a modernizar el sistema de gestión financiera, se hace sumamente necesario el apoyo y la asistencia técnica que puedan proporcionar los organismos internacionales, de lo cual constituye un ejemplo el desarrollo de esta IV Conferencia de Altos Ejecutivos Financieros de Centro América y Panamá."

La Contabilidad Gubernamental y Presentación de Informes Financieros en Chile

Leonardo Sánchez
Consultor Fondo Monetario Internacional

Una definición de contabilidad

Leonardo Sánchez nos presenta un interrogante: ¿para qué sirve la contabilidad en el gobierno? La contabilidad es una forma de evitar excesos presupuestarios, es un mecanismo para asegurar el control de la honestidad y legalidad en el manejo de los recursos del estado; La contabilidad es "un mal necesario".

Si cambiamos el enfoque tradicional de "qué es la contabilidad" advertimos que ésta cubre un espectro mayor que el puramente estructural, siendo la contabilidad un mecanismo de apoyo a los responsables en la toma de decisiones, respondiendo a las necesidades del ejecutivo mediante la presentación oportuna y comprensible de los informes financieros. Por lo tanto,

..."la contabilidad ha dejado de ser un cúmulo de estados contables estructurados en un lenguaje muchas veces incomprensible y no siempre en la ocasión requerida..."

Finalmente, la contabilidad tiene la misión de colaborar en todo aquello que tenga relación con el uso de recursos y fuentes de financiamiento expresables en términos monetarios, y ser capaz, al mismo tiempo, de integrarse con otras disciplinas de manera que el tomador de decisiones pueda recibir aquella información que efectivamente le permita elegir la mejor alternativa dentro del proceso de toma de decisiones.

Los sistemas de información

La contabilidad no es sino un subsistema del sistema de información, entendiendo como sistema de información *al conjunto de recursos humanos, estructura organizacional, equipamiento, procedimientos administrativos y otros apoyos logísticos con la finalidad de recolectar, clasificar, almacenar, modificar, actualizar y transmitir información oportuna y relevante de apoyo al proceso de toma de decisiones.*

La misión primordial de la contabilidad, como subsistema de información, es informar acerca de los cambios cuantitativos y cualitativos de los recursos y

obligaciones expresables en términos monetarios, sin que exista necesariamente un divorcio con otras disciplinas, o que una dependa de otra.

La administración financiera en Chile

En el año 1975 se inició en Chile un proceso destinado al establecimiento de un Sistema de Administración Financiera del Estado, bajo una nueva concepción en cuanto a la dirección de las finanzas se refiere, buscando optimizar el empleo de los escasos recursos.

El nuevo régimen de administración financiera incorpora preceptos y técnicas avanzadas de la Ciencia Administrativa, que establece una clara definición de conceptos, ámbitos y procesos de la administración, además, posibilita la concentración de las decisiones más importantes a nivel global del Sector Público, descentralizando la ejecución de programas y proyectos específicos y, agilizando los procedimientos de recaudación, pago, registro y control. Considera al sector público bajo una concepción más amplia del mismo, integrando a todas las entidades de que se vale el Estado para la consecución de sus objetivos.

..." La ley conceptualiza el Sistema de Administración Financiera como un conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado"...

Teniendo en cuenta esta perspectiva, se refirió a los logros alcanzados en Chile en materia de presupuesto y contabilidad:

Presupuesto

Si bien el presupuesto ha adoptado la estructura tradicional del origen de los ingresos y el destino de los gastos, dejó de ser una mera expresión de cifras de años anteriores, sino que a través de él se proyectan y asignan los recursos en el tiempo de acuerdo con las prioridades definidas, en especial en la planificación, plan de inversión pública que incluye la evaluación de los proyectos, en términos de su rentabilidad económica y social, como también considera los efectos macro-económicos y los resultados alcanzados en años anteriores.

Contabilidad

Dentro de la nueva concepción de la Administración Financiera, la contabilidad necesariamente debió adaptarse a las nuevas exigencias y transformarse en una real herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones de la Administración.

Fue necesario proyectar un sistema sustentado en la teoría contable de general aceptación, y en un contexto de sistema de información, bajo las características de integral, único y uniforme. El sistema se proyectó sobre la base de una

descentralización de los registros a nivel de cada una de las entidades públicas, y una centralización de datos globales en distintos niveles de síntesis.

Una de las finalidades básicas del sistema es la Integración de los movimientos financieros presupuetarios y patrimoniales. En el sistema se reconoce que el presupuesto y la contabilidad son dos técnicas al servicio de la Administración, ambas con objetivos claramente definidos que pueden compartir datos, pero que no son dependientes una de otra en términos de contenido.

Estados Financieros en Chile

Se generan informes en forma periódica en apoyo de los responsables de la toma de decisiones, además del tradicional *Informe Financiero del F. u. C. S.* al fin del ejercicio contable.

Actualmente se ha reducido el número de estados contables, con la finalidad de centrar la atención en aquellos que en efecto muestran el comportamiento económico financiero del Estado, siendo complementado con cuadros de análisis de tendencias y cálculo de tasas de crecimiento.

Proyecto SAFCO

Uso de Microcomputadoras

Jorge Ripa
Director Técnico Proyecto SAFCO

Antecedentes

Paralelamente al proceso de descomposición y anarquía en el orden económico y político de Bolivia, a inicios de la década de los ochenta, se produjo también una situación de caos a nivel de la administración financiera pública. En 1985 el nuevo gobierno democrático de Paz Zamora, diseñó y aplicó la llamada *Nueva Política Económica*, tendiente a normalizar el déficit fiscal y las principales regulaciones distorsionantes que se oponían al restablecimiento del equilibrio macroeconómico.

Dentro de este marco, durante los años 1984 y 1985 la Contraloría General de la República lideró las actividades de diagnóstico de los sistemas de control. De acuerdo a las conclusiones y recomendaciones dadas por la Contraloría, a partir de 1986 el Gobierno dió pleno apoyo al diseño y a las gestiones de financiación del proyecto para establecer un *Sistema Integrado de Administración Financiera y Control Gubernamental* -SAFCO- lográndose, a fines de 1987, formalizar y cumplir los requisitos para el financiamiento del Banco Mundial, USAID y el Tesoro General de la Nación.

El proyecto SAFCO inició sus actividades el mes de febrero de 1988 con la constitución del *Consejo del Sistema Integrado de Administración Financiera y Control Gubernamental (CONSAFCO)* y la organización de su Dirección Técnica.

La ejecución del proyecto se dividió en dos aspectos: la reforma de los sistemas de Administración Financiera, tales como los de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Crédito Público y Reforma del Ministerio de Finanzas; y los sistemas de Control, Capacitación y Programa de Emergencia.

Características

El Proyecto de Ley de la República para el SAFCO fue aprobado por el Congreso Nacional el 20 de Julio de 1990 y establece los principios básicos que regulan los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas de Planificación e Inversión Pública.

El Proyecto SAFCO ejecuta un **Programa de Emergencia** dirigido a monitorear las finanzas de las principales entidades del Sector Público no Financiero (SPNF).

La cobertura del Programa de Emergencia alcanza el 85% de las variables de ingreso, gasto y financiamiento del Sector Público no Financiero de Bolivia.

La primera etapa del plan se orientó a los cambios en la estructura funcional del Ministerio y a la elaboración e implantación de las normas básicas de los sistemas. La segunda fase se dirigió al diseño e implantación de los procedimientos automatizados requeridos para el funcionamiento de los procesos normados.

Resultados

Después de dos años de ejecución del plan de trabajo se han obtenido los siguientes resultados:

Reestructuración del Ministerio de Finanzas para adecuarlo a su rol de Organismo Rector de los Sistemas de Administración y Finanzas Públicas, incluyendo la creación de la **Contaduría General del Estado**, con jerarquía de subsecretaría sujeta a la supervigilancia normativa de la Contraloría General de la República.

Fortalecimiento de las funciones del Sistema de Tesorería haciéndolo responsable de la gerencia de la ejecución del presupuesto público, limitando al sistema presupuestario a las funciones de formulación y evaluación de lo ejecutado.

Diseño e implantación de un sistema de programación y control de la Ejecución del Presupuesto a fin de posibilitar la evaluación periódica del mismo y regular los pagos del Tesoro en función de los ingresos reales.

Formulación de normas para la elaboración, presentación, ejecución y evaluación de los presupuestos de todo el Sector público que se han puesto en ejecución en el proceso de elaboración del Presupuesto de 1990.

Elaboración e implantación de los **Manuales de Formulación del Presupuesto** para:

Organismos de la Administración Central
Entidades Descentralizadas sin fines empresariales
Corporaciones Regionales de Desarrollo
Empresas Públicas no Financieras
Departamentos y Municipalidades

Elaboración de los programas de computación para la formulación de los respectivos presupuestos por computación.

Elaboración de los manuales de análisis de control y evaluación de los presupuestos de las empresas públicas.

Coordinación y supervisión del proceso de formulación del Presupuesto para 1990 y 1991 los que se elaboraron de acuerdo con las nuevas metodologías diseñadas.

Elaboración del Manual Integrado de Contabilidad de la Administración Central e implantación de la Contabilidad Presupuestaria en enero de 1990 y Contabilidad Patrimonial.

Diseño y puesta en marcha del Sistema Integrado de Información Financiera

Diseño de un Sistema Integrado de Cuentas Presupuestarias, Patrimoniales, de Cuentas Nacionales del Sector Público y de las Estadísticas de las Finanzas Públicas con base de caja.

Adiestramiento de más de 2000 funcionarios públicos en 50 cursos, seminarios, talleres desarrollados en diferentes ciudades del país.

SAFCO y los Sistemas de Control Gubernamental

La Ley de Administración y Control Gubernamentales y el proyecto SAFCO constituyen los dos instrumentos fundamentales para intensificar y profundizar el proceso de modernización de los sistemas de Control Gubernamental.

Uno de los aspectos más importantes de la Ley SAFCO en materia de control, es la prohibición de establecer mecanismos de control previo por organismos o dependencias diferentes a las que tiene la función de administrar los recursos públicos. Se evita de esta manera que el ente que controla se transforme en coadministrador y por lo tanto, en corresponsable de lo actuado, quitando responsabilidad a quien decide y haciendo inoperante el control posterior sobre una acción en la que ya intervino con su aprobación o visto bueno.

La Contraloría General de la República será, por lo tanto, un solo órgano de control posterior ante el cual se debe responder no solo por el manejo de los recursos públicos, sino también por los resultados que generan éstos.

Uso de Microcomputadoras en la Formulación de los Presupuestos

La Subsecretaría de Presupuesto Público hace un uso intensivo de microcomputadoras. En ellas se procesa la información para la formulación y análisis de los presupuestos de cada organismo, a nivel de la Administración Central, las entidades Decentralizadas sin fines Empresariales y las Empresas Públicas.

El presupuesto se formula en el organismo con base en los manuales elaborados por la Secretaría de Presupuestos.

La carga de datos, en el 68% de los organismos que cuentan con computador se realiza en el mismo Organismo; el análisis y la agregación de datos se hace en los equipos de la Subsecretaría. Una vez cargados los datos, se producen

en forma automática los estados financieros proyectados por la entidad o empresa.

Los Peligros de la Cleptocracia

James P. Wesberry, Jr.

Asesor Principal en Administración Financiera de la Agencia para el Desarrollo Internacional

El Sr. James Wesberry describe en su conferencia los peligros de la cleptocracia y la necesidad de establecer la "responsabilidad" como una manera eficaz de superar la corrupción en el gobierno. En relación con la cleptocracia, la define como "un gobierno de ladrones", o institucionalización de la codicia de una persona o de un grupo para obtener recursos y poder a través del gobierno.

..." La mayoría de los grandes imperios fueron empujados a crecer por la inspiración cleptocrática"

"Responsabilidad", es un término que representa el concepto de "accountability" en inglés y que significa la aceptación del deber de responder a una autoridad más elevada. Normalmente, se funda en la guía de nuestra consciencia, que en gran medida refleja nuestras creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos e ideológicos.

Tradicionalmente, el ser humano ha sido considerado "responsable", por lo menos, ante Dios, su familia, su patria, su prójimo y su empleador. Estas **responsabilidades** constituyen los cimientos que mantienen intactos nuestros países y nuestra civilización.

En su disertación el Sr. James Wesberry nos advierte que la actitud de rechazar la responsabilidad, que constituye la semilla de la Cleptocracia, presentará el principal desafío a los profesionales responsables de la gestión financiera de los gobiernos.

Los ejecutivos y funcionarios financieros tienen por la naturaleza de sus funciones que concentrarse más que nadie en la "responsabilidad" puesto que éste es un elemento vital de la ética, la moralidad y la consciencia, especialmente cuando se trata de transacciones financieras y responsabilidades de recursos.

Actividades de la A.I.D.

A través de su *Proyecto Regional para Mejorar la Gestión Financiera en América Latina y el Caribe (LAC/RFMIP)*, la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), está buscando ayudar a los gobiernos a fin de erradicar la corrupción oficial.

En el mes de diciembre de 1988, la A.I.D. auspició un simposio con el objeto de obtener las opiniones de algunos ejecutivos financieros gubernamentales claves respecto a las necesidades que podrían ser consideradas para actividades del Proyecto LAC/RFMIP. Los funcionarios concluyeron que:

... "A menos que se preste mayor atención al problema de la deshonestidad, todos los esfuerzos que se realicen por perfeccionar los sistemas de administración financiera tienden a ser minimizados."

Recomendaron llevar a cabo una Conferencia Interamericana sobre los Problemas de Fraude y Corrupción la cual se celebró en el mes de diciembre de 1989. El informe de dicha conferencia está disponible en las oficinas de LAC/RFMIP.

A raíz de estas reuniones y el interés demostrado por algunos gobiernos de la región de América Latina y el Caribe, el Proyecto LAC/RFMIP se está ampliando para incluir una nueva *"Iniciativa de Responsabilidad" (IR)*, una estrategia para cooperar con los gobiernos en la evaluación de sus respectivos problemas de corrupción y la planificación y ejecución de proyectos pilotos para superarlos.

Si estos primeros esfuerzos tienen éxito, y otros países expresan su interés se extenderá la ayuda de la A.I.D. en contra de la corrupción, siempre vinculada a las metas globales del Proyecto LAC/RFMIP. Todo esto dependerá de la voluntad y el compromiso expreso de los países para llevar a cabo campañas de anticorrupción, el apoyo de organizaciones profesionales nacionales y regionales y finalmente, la voluntad política de los responsables de la marcha de los gobiernos.

La Centralización Normativa y la Descentralización Operativa del Sistema Presupuestario

Marcos Pedro Makón
Asesor Internacional para el Programa de la Gestión Pública de Naciones Unidas

La piedra angular de esta propuesta es que el sistema presupuestario público debe basarse en una centralización normativa -que no significa uniformidad- y en una descentralización operativa -que no significa anarquía- y, que su funcionamiento debe estar estrechamente relacionado con los otros sistemas administrativos.

... La concepción de que el sistema presupuestario debe estar debidamente estructurado, con una clara delimitación de funciones entre los órganos centrales y los organismos ejecutores, comprender a todo el sector público y, a la vez funcionar interrelacionadamente con otros sistemas administrativos que condicionan y son condicionados por su funcionamiento, es la esencia de un proceso de reforma presupuestaria eficiente y eficaz.

Concepto de Sistema Presupuestario

El presupuesto como sistema administrativo público está conformado por un conjunto coherente de políticas, normas, metodologías y procedimientos utilizados en todas las etapas del ciclo presupuestario y por todos los organismos públicos.

Sus componentes son en el área estructural: los ingresos y los gastos, así como los clasificadores que los agrupan. En el área de proceso o ciclo presupuestario: la formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación. En el área organizacional requiere para su funcionamiento órganos de decisión política, unidades técnicas y dependencias operativas, tanto a nivel central del sector público, como de cada una de las instituciones.

Centralización y Descentralización: una definición

En el campo del presupuesto público el concepto de centralización y descentralización no son criterios contradictorios, sino complementarios. El grado de centralización o descentralización puede variar de acuerdo con las condiciones imperantes.

La centralización normativa del sistema presupuestario implica:

la definición en los más altos niveles de gobierno, de políticas presupuestarias globales para el sector público en función de los objetivos y políticas de desarrollo económico y social

la existencia de sistemas de información de la gestión financiera pública, la evaluación del cumplimiento de la política presupuestaria pública y la adopción de las decisiones correspondientes en el momento oportuno

la elaboración y aplicación de normas, metodologías y procedimientos generales y comunes, para la realización del ciclo presupuestario en los organismos públicos que posibiliten la formulación de políticas presupuestarias integrales del sector público, así como la evaluación de su cumplimiento

La centralización normativa del sistema presupuestario debe estar acompañada de una necesaria descentralización en la capacidad de gestión presupuestaria de los organismos públicos.

La descentralización entendida como "*la capacidad de las instituciones para programar y administrar sus presupuestos*", puede asumir distintas formas y niveles

A nivel de ministerios u organismos equivalentes

Este concepto de descentralización expresa las facultades asignadas y redistribuidas a las dependencias de los gobiernos central nacional, estatal o provincial y local, si se trata de un país con régimen político federal; o gobiernos central nacional y local, si se trata de un país con régimen político unitario.

El proceso de descentralización presupuestaria implica dotar de facultades a dichas entidades para elaborar sus presupuestos, así como para aprobar ciertos tipos de modificaciones presupuestarias. La aprobación de sus proyectos de presupuestos se realiza al aprobar el presupuesto del Gobierno Central, el que es responsabilidad del Poder Legislativo. Involucra además la capacidad tanto para programar la ejecución de sus presupuestos, la que debe ser sometida a aprobación de los órganos centrales de presupuesto y del tesoro, como para ordenar gastos y pagos.

Un nivel mayor de descentralización se produce cuando las instituciones tienen capacidad para efectuar directamente los pagos. En este caso, existe una descentralización del sistema del Tesoro.

A nivel de entes descentralizados

Los organismos que pertenecen a este grupo se caracterizan por tener **personería jurídica, patrimonio propio, son responsables de la producción de bienes y servicios, cuentan con recursos propios.**

Dentro de este grupo de instituciones, el grado de atribuciones en materia presupuestaria está vinculado a la naturaleza y normativa que rige sus actividades y/o a su capacidad de financiamiento propio. Cuanto mayor fuere el nivel de autofinanciamiento de un organismo descentralizado, mayor es la capacidad que tiene para administrar su presupuesto.

Sólo requieren la aprobación de los órganos rectores de presupuesto y del tesoro en aquella parte de sus presupuestos que es financiada con recurso del Gobierno Central.

Tienen totalmente delegadas las facultades para ordenar gastos y pagos y cuentan con mecanismos propios para percibir sus ingresos y efectuar en forma directa sus pagos. La aprobación de sus presupuestos se realiza en forma individual por el Poder Legislativo o la máxima autoridad del Poder Ejecutivo, de acuerdo con la legislación vigente.

A nivel subnacional de gobierno

Representa el máximo nivel de descentralización presupuestaria. Los niveles subnacionales de gobierno tienen autonomía para la realización de todas las etapas del ciclo presupuestario. Esto implica que no solamente están descentralizadas la formulación y ejecución de sus presupuestos, sino también su aprobación.

Finalmente, los conceptos presentados por el Sr. Marcos Makón tuvieron por objeto brindar un aporte más al proceso de reinicio de las reformas presupuestarias en Latinoamérica bajo la óptica de un adecuado equilibrio entre la centralización normativa y la descentralización operativa.

Todo ello implica un doble fortalecimiento del sistema presupuestario y, por ende, del proceso de asignación y uso de los recursos públicos.

LISTA DE PARTICIPANTES

ARGENTINA

Lic. Marcos Pedro Makón
Consultor ONU
Gavilán 45, 5o. piso Depto. A
1406 Buenos Aires
tel: (541) 632-5970

BOLIVIA

Lic. Jorge Ripa
Director Técnico
Proyecto SAFCO Bolivia
Contraloría General de la República
Calle Indaburo y Colón
La Paz
tel: (591-2) 371687

COSTA RICA

Lic. Rodrigo Aguirre Méndez
Subjefe Departamento de Gobierno
Dirección de Auditoría
Contraloría General de la República
Apartado 1179
San José
tel: (506) 20-31-20

Lic. Edwin Alpizar Arguedas
Director Deuda Pública
Ministerio de Hacienda
Edificio Rofas
San José
tel: (506) 21-9074

Lic. José Luis Araya Alpizar
Director de Control y Presupuesto
Ministerio de Hacienda
Edificio Rofas
San José
tel: (506) 22-2822

Lic. Gilberto González Rojas
Jefe de Presupuesto, Area Municipal
Contraloría General de la República
Apartado 1179
San José

Licda. Delfina Vargas
Contador Nacional
Ministerio de Hacienda
Apartado 522, Centro

EL SALVADOR

Lcda. Norma Pimentel de Avelar
Sub Directora General de Tesorería
Dirección General de Tesorería
Edificio Las Tres Torres, Diagonal Alvarado
San Salvador
tel: (503) 71-600

Lic. René Ayala Mendoza
Primer Magistrado
Corte de Cuentas de la República de El Salvador
7ª Avenida Norte
17 Calle P.T.E. Ed. Cardona
San Salvador
tel: (503) 71-5972

Lic. José
Sub Director Ejecutivo
Secretaría Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE)
Final 17ª Avenida Norte, Centro de Gobierno
San Salvador
tel. (503) 21-5346

Lic. Reynaldo Edgard Roldán Salinas
Sub Director General de Presupuesto
Ministerio de Hacienda
15 Calle Poniente No. 300
Centro de Gobierno
San Salvador
tel: (503) 71-4359 y 71-3155

Lic. Leonardo Sánchez G.
Consultor FMI
73 Ave. Sur #333
Colonia Escalón
San Salvador

GUATEMALA

Lic. Manuel Maza C.
Contralor General de Cuentas
Avda. Simeón Cañas 5-38, Zona 2
Ciudad de Guatemala
tel: (502-2) 518881

Lic. Carlos Mencos
Director de Contabilidad del Estado
Ministerio de Finanzas Públicas
9ª Avenida y 21 Calle
Centro Cívico, Zona 1
Ciudad de Guatemala
tel: (502-2) 514175

Lic. Guillermo Serrano Vives
Subdirector Técnico de Presupuesto
Dirección Técnica del Presupuesto
Ministerio de Finanzas Públicas
Ciudad de Guatemala
tel: (502-2) 27042

HONDURAS

Lic. César Carranza
Director General de Crédito Público
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Tegucigalpa
tel: (504) 22-6433

Lcda. María Antonieta Domínguez King
Colonia 15 de setiembre #1806
Comayagüela
tel: (504) 33-1531

Lic. Teobaldo Enamorado Suazo
Contralor General de la República de Honduras
Octava Avenida entre calles 11 y 12
Tegucigalpa

Lic. Jorge Arturo Escobar Nájera
Contador General de la República de Honduras
Tegucigalpa
tel: (504) 22-0321 y 22-8611

Lic. José Israel González M.
Tesorero General de la República
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Edificio Paz Barahona
Tegucigalpa
tel (504) 22-1132

NICARAGUA

Lcda. Nancy Alvarado A.
Asesor Económico
Dirección General de Presupuesto
Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel: (505-2) 27231 - 5

Lic. Luis E. Alvarez
Subdirector de Auditoría
Rentas y Municipios
Contraloría General
Palacio Nacional
Managua
tel: (505-2) 26215

Lcda. Sonia Hernández León
Directora de Programación y Evaluación
Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel (505-2)

Lic. Francisco Mena A.
Asesor Económico
Dirección General de Presupuesto
Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel (505-2) 27231 - 5

Lcda. Marta Palacio
Directora General de Presupuesto
Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel (505-2) 27065

Lcda. Fátima Reyes
Directora de Políticas Presupuestarias
Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel (505-2) 27231 - 5

Lic. Willmert Reyes Cafero
Director Técnicas Presupuestarias

Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel (505-2) 27065

Lic. Francisco Urbina A.
Director de Ejecución de Presupuesto
Ministerio de Finanzas
Frente a la Asamblea Nacional
Managua
tel (505-2) 27231 - 5

PANAMA

Lic. José Chen Barría
Sub Contralor General de la República de Panamá
Apartado Postal 5213
Panamá 5
tel (507) 64-07802 y 64-9598

Lic. Nestor Moreno
Gerente de Planificación Económica y Financiera
Banco Nacional de Panamá
Apartado 5220
Panamá 5
tel: (507) 69-5645

ESTADOS UNIDOS

Lic. Mario Andrade
Gerente
Price Waterhouse
Office of Government Services
1801 K Street N.W., Suite 700
Washington, D.C. 20006

Lic. Edison Estrella
Gerente
Price Waterhouse
Office of Government Services
1801 K Street N.W., Suite 700
Washington, D.C. 20006

Lcda. Patricia Parera
Consultora Senior
Price Waterhouse
Office of Government Services
1801 K Street N.W., Suite 700
Washington, D.C. 20006

Lic. Rafael Reyes García
Consultor Senior
Price Waterhouse
Office of Government Services
1801 K Street N.W., Suite 700
Washington, D.C. 20006

Lic. James P. Wesberry, Jr.
Asesor Principal en Administración Financiera
Agencia para el Desarrollo Internacional
4004 Franconia Rd.
Alexandria, VA 22310-2136
tel: (202) 647-0233