



La XIII Conferencia Internacional del ICGFM se Concentró en los Avances Logrados en las áreas de Información, Tecnología y Responsabilidad Contable

Del 22 al 26 de marzo de 1999, el ICGFM auspició en Miami, Florida, una Conferencia Internacional sobre Gerencia Financiera, con formato sumamente avanzado. La Universidad Internacional de la Florida (*Florida International University - FIU*); la Asociación de Contadores Gubernamentales de EE.UU. (*Association of Government Accountants - AGA*); la Agencia de EE.UU. para el Desarrollo Internacional (*U.S. Agency for International Development - AID*), y la firma *Price Waterhouse Coopers (PWC)* fueron copatrocinadores del evento, de cinco días de duración. La Conferencia se concentró en los nuevos desarrollos que están produciéndose en la gerencia de los gastos públicos, incluyendo auditoría; tecnología de la información; controles contra fraudes, y administración de riesgos. Asistieron funcionarios de alto nivel de las oficinas de auditoría y contabilidad de numerosos países de Asia, Africa y las Américas. La presentación de trabajos por especialistas de diversas profesiones fue seguida por un animado intercambio de ideas. Alrededor de 400 profesionales gubernamentales, de 45 países, estuvieron presentes, con una buena distribución por regiones. América Latina aportó la mayor asistencia regional. El país con mayor representación fue Nicaragua, con 35 delegados procedentes de una vasta gama de agencias nacionales.



David Shand, del Instituto del Banco Mundial y uno de los directores del ICGFM, y Jim Hamilton, del Fondo Monetario Internacional y Vicepresidente del ICGFM, a cargo de Conferencias e Información

La mayor delegación de Asia fue la de Nepal, con 12 miembros de alto nivel del sector financiero del gobierno. Aquí les damos un breve resumen de los temas discutidos en Miami.

En la primera sesión, tuvimos presentaciones sobre la tecnología de la información aplicada a la gerencia financiera. Homero Santos, Viceministro de Finanzas del Brasil, señaló el riesgo de que la tecnología de la información se convierta en un fin en sí misma, y sugirió que esta tecnología debe ser sólo un ingrediente clave en la modernización de la administración financiera. Recalcó que el rumbo de este proceso debe ser decidido por los ciudadanos, y enfatizó la necesidad de reentrenar al personal en los ministerios de finanzas para enfrentar los retos que plantea un entorno caracterizado por continuos cambios tecnológicos.

(Continúa en la página 6)

EN LAS PAGINAS INTERIORES

Mensaje del Presidente	2 y 4
Perfil Ejecutivo:	
Peter N. Dean, Asesor Financiero en ejercicio del Departamento de Préstamos, Banco Mundial.....	3
Nota de Prensa del Instituto de Auditores Internos (IIA).....	4
XIV Conferencia Internacional sobre Gerencia Financiera Gubernamental en Washington, D.C.....	5
XIII Conferencia Anual Internacional del ICGFM sobre Avances y Nuevos Desarrollos en Miami	Cont. 6, 7 y 8
Las Páginas del Foro	8, 9, 10 y 11
Próximos Eventos.....	12

Mensaje del Presidente



Presidente del Consorcio,
Jim Durnil

Dedicados a nuestras múltiples ocupaciones en el mundo de hoy, rara vez nos detenemos a reflexionar sobre nuestros logros y sobre todo lo positivo que se está haciendo a través del Consorcio. El tiempo y el esfuerzo que dedican a nuestra organización muchos de nuestros funcionarios y miembros son buenos ejemplos de ello. Quisiera decir algo acerca de dos o tres de las principales metas que hemos alcanzado en meses recientes, y dar las gracias a los funcionarios del Consorcio por la dedicación que han mostrado.

La Conferencia Anual, celebrada en Miami en marzo, fue un éxito, gracias al trabajo del Prof. Mort Dittenhoffer, el Dr. James Scheiner y el personal de la Escuela de Contabilidad de la Universidad Internacional de la Florida. Asistieron unos 400 delegados que, al final de la Conferencia, regresaron a sus respectivos países con conocimientos muchos más amplios de las recientes innovaciones en gerencia financiera pública, y más al tanto de las iniciativas para controlar la corrupción gubernamental. El Prof. Dittenhoffer preparó inteligentemente una excelente

agenda y trajo a casi 50 expertos oradores y panelistas. El Radisson Mart Plaza Hotel nos trató con su tradicional hospitalidad, con muy buenas comidas, y con grandes facilidades para la celebración de la Conferencia. Price Waterhouse Coopers volvió a auspiciar nuestros banquetes y comidas. Creo que la Conferencia valió muy bien el tiempo que le robó a mi apretada agenda, y anticipo con mucho interés la del próximo año. Volverá a ser en marzo y en el Radisson, y Dittenhoffer la presidirá.

Jim Scheiner ha aceptado una posición en un importante "college" de Michigan, motivo por el que deja su puesto en la Escuela de Contabilidad de la Universidad Internacional de la Florida. Le deseamos toda suerte de éxitos, a la vez que pienso que, sin Scheiner en Miami, Dittenhoffer necesitará toda la ayuda que podamos darle para la Conferencia del año próximo.

Otro logro significativo ha sido el establecimiento y el continuo mejoramiento de nuestra página en el Web. Preston Rich y Jim Hamilton continúan sorprendiéndome agradablemente por el pensamiento creativo y el trabajo que dedican a esta página. Si últimamente no lo ha hecho, sólo tiene que mecanografiar "ICGFM" en su búsqueda en la Internet para encontrar lo que es, en mi opinión, una de las páginas mejor diseñadas en el Web, y fácil de utilizar por los usuarios. Usted puede no sólo explorar alrededor de la supervía de la información sobre el ICGFM, sino también cambiar fácilmente de senda y llegar a Financenet. Partiendo de allí, puede seguir explorando todo lo relacionado con la gerencia financiera pública en el Gobierno Federal. Y allí mismo podrá inscribirse para nuestra Conferencia anual de octubre, que tendrá lugar del 30 de septiembre al 2 de octubre. Agradezco a Rich y a Hamilton el buen trabajo que han hecho.

(Continúa en la página 4)

FUNCIONARIOS PRESIDENTE EMERITO HONORARIO

Elmer B. Staats
Ex Contralor General de EE.UU.

PRESIDENTE

James B. Durnil
Nat'l Rural Electric Cooperative Association

VICEPRESIDENTES

Mortimer A. Dittenhoffer
Florida International University

Raymond Einhorn
The American University

Adolf J.H. Enthoven
Center for Int'l Accounting Development
University of Texas at Dallas

James R. Hamilton
Fondo Monetario Internacional

Virginia Robinson
Consultora

Linda R. Weeks
Oficina General de Contabilidad (EE.UU.)

SECRETARIA GENERAL

Audrey B. Dysland

DIRECTORES

Peter Aliferis
Oficina General de Contabilidad (EE.UU.)

Randolph A. Andersen
Banco Mundial

Patrick J. Barrett
Auditor General (Australia)

Frank Caropreso
Agencia de Desarrollo Internacional (EE.UU.)

Charles W. Culkin, Jr.
Association of Government Accountants

Harry C. Dorcus
Agencia de Desarrollo Internacional (EE.UU.)

Jessie W. Hughes
Old Dominion University

Richard D. Johnson
Auditor Estatal (Iowa, EE.UU.)

Ronald J. Points
Price Waterhouse LLP

B. Preston Rich
FinanceNet, National Science Foundation

A. George Russell
Banco Mundial

David A. Shand
Fondo Monetario Internacional

V.K. Shunglu
Contralor y Auditor General (India)

William L. Taylor
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Cornelius Tierney
George Washington University

Relmond Van Daniker
Nat'l Assoc. State Auditors, Comptrollers
& Treasurers

ASESOR DEL PRESIDENTE

Jagdish C. Narang
Oficina General de Contabilidad (EE.UU.)

DIRECTORA DE PUBLICACIONES DEL ICGFM

Virginia Robinson, Consultora

DIRECTORA DEL BOLETIN

Dolores D. Padgett, IRS

PERFIL EJECUTIVO

PETER N. DEAN

Asesor Financiero en ejercicio del Departamento de Préstamos, Banco Mundial

El Dr. Peter Dean es Asesor Financiero en ejercicio del Departamento de Préstamos del Banco Mundial. Como especialista de alto nivel en el área de gerencia financiera, Dean ofrece liderazgo intelectual y juega un papel clave en la gerencia financiera de proyectos y en la responsabilidad contable de los prestatarios. Sus responsabilidades abarcan la preparación de pautas normativas para especialistas en gerencia financiera, y el desarrollo de un *esprit de corps* entre esos mismos especialistas y el personal de erogaciones, a través de la formación y la operación del Grupo de Métodos. En el Banco Mundial, Dean ha servido como Economista Senior en el sector de finanzas públicas, especializado en la gerencia de presupuestos y gastos públicos. Ha hecho, además, importantes contribuciones al trabajo que está realizándose en Moldova, Rumania, Kirguistán, Kazajstán, Rusia y Turquía.

Dean sirvió como Asesor Inter-Regional en la ONU, a cargo de misiones de asesoría en muchos aspectos de la gerencia financiera gubernamental, en Bután, Botswana, Cabo Verde, Chipre, Etiopía, Indonesia, Irak, Kazajstán, Kuwait, Kirguistán, Lesotho, Malawi, Malasia, Islas Marshall, Mauretania, Mauricio, Namibia, Nepal, Antillas Neerlandesas, Nigeria, Papúa Nueva Guinea, Sierra Leona, Tanzania y Turkmenistán. Dean también ha desarrollado nuevos proyectos en varios países, y fue el originador de la Iniciativa de Responsabilidad Contable de la UNAID, que se convirtió en el actual Programa de Transparencia y Responsabilidad Contable (Programme



Peter N. Dean

for Accountability and Transparency - PACT) de la UNDP. Ha representado, además, a la ONU en el Comité del Sector Público de la Federación Internacional de Contadores.

Dean también ha sido analista de inversiones en la Bolsa de Valores de Londres, y ha trabajado en el área de contabilidad y auditoría comercial.

En la docencia, Peter Dean ha acumulado 11 años de experiencia, primero como politécnico en economía, y después como profesor en dos universidades británicas, en contabilidad y en gerencia financiera. En la esfera académica, ha supervisado las investigaciones de

estudiantes posgraduados; ha trabajado en la creación, ejecución y supervisión de cursos; ha dirigido tareas de planificación académica, y ha sido investigador y autor de varios trabajos publicados.

Estos últimos incluyen *Assessing the Performance Budgeting Experiment in Four Developing Countries*, Financial Accountability and Management, Vol. 2, No. 1, Spring 1986, y *Government Financial Management Systems in Developing Nations*, Capítulo 8 de *Government Accounting and Auditing: International Comparisons*, J. L. Chan y R. H. Jones, Routledge, Nueva York, 1988.

Dean obtuvo su doctorado en Administración Fiscal en la Universidad de Bath, y su Maestría, con honores académicos, en Ciencias Económicas, en la Universidad de Edimburgo. Es Miembro Asociado del Instituto de Contadores Públicos (*Institute of Chartered Accountants*) en Inglaterra y Gales. Además del inglés, su idioma nativo, domina el francés y posee conocimientos de ruso.

Peter Dean le entusiasma ser miembro de la Junta de Directores del ICGFM, ya que la misión del Consorcio coincide esencialmente con uno de sus principales ideales, y es que, durante los últimos 20 años, su vida ha estado dedicado a una causa: el mejoramiento de la gerencia financiera en los países que están en proceso de desarrollo y transición.

-- Virginia B. Robinson
Asesora

Mensaje del Presidente

(Continúa de la página 2)

Hablando de nuestra Conferencia de octubre, Relmond Van Daniker —igual que Dittenhoffer hizo en Miami— ha enrolado a un notable grupo de oradores para la Conferencia. El título de ésta será *Pensando Globalmente - Trabajando Localmente: La Transformación del Federalismo Fiscal*. La sede será el Holiday Inn on The Hill en Washington, D.C. El orador magistral será David M. Walker, nuevo Contralor General de EE.UU. Usted podrá ahorrar \$45 si se inscribe antes del 3 de septiembre, así es que visite la página del ICGFM en el Web e inscribese ya, vía Internet.



Parte de los 400 delegados que asistieron a la XIII Conferencia Internacional en Miami

Quiero dar las gracias y un reconocimiento muy especial a Relmond Van Daniker y al personal de la Asociación Nacional de Auditores, Contralores y Tesoreros Estatales por organizar lo que sin duda será una gran Conferencia.

Una vez más, reitero mi agradecimiento a muchos otros funcionarios y miembros del Consorcio que han sido motores del éxito renovado de nuestra organización. Espero saludarlos a todos en Washington, D.C., el próximo octubre.

—Jim Durnill
Presidente, ICGFM

NOTA DE PRENSA DEL IIA

Auditores Internos y Examinadores de Fraudes unen fuerzas en la lucha contra los delitos “de cuello blanco”

El Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Asociación de Examinadores Certificados de Fraudes (ACFE) anunciaron hoy una alianza estratégica que fortalece sus objetivos respectivos contra los llamados delitos “de cuello blanco”. Estos delitos —en especial los de fraude financiero— les cuestan a organizaciones de EE.UU. más de \$400 mil millones anuales (aproximadamente \$9 diarios por cada empleado), lo que representa un riesgo devastador que, además, sigue en aumento. La responsabilidad de investigar fraudes está en manos de profesionales, tales como los auditores internos y los examinadores certificados, quienes coinciden en muchas de sus necesidades e intereses. Compartiendo una amplia gama de servicios y productos, el IIA y la ACFE podrán dar mejor preparación a sus miembros y clientes para combatir estos delitos.

Los Auditores Internos están muy involucrados en la detección y prevención de la corrupción y el fraude”, dice G. Bishop III, Presidente del IIA. “Tener acceso a los recursos y experiencia de la ACFE representa una importante ventaja para nuestros miembros. La ACFE, a su vez, podrá ofrecer a sus asociados más productos y servicios en áreas tales como el control interno, el gobierno de las corporaciones, el manejo de riesgos, y la tecnología de la información, áreas en las que el IIA se ha mantenido a la vanguardia”.

Gracias al vasto alcance de la influencia del IIA, la ACFE también se beneficiará al lograr una mayor exposición al tema del fraude. “Como la auditoría interna y la investigación del fraude son áreas estrechamente relacionadas, era natural que nuestras organizaciones se aliaran para intensificar la consciencia general acerca de la problemática del fraude e impartir una mejor educación

al respecto, tanto a nuestros propios miembros como al público en general”, comenta Joseph T. Wells, Presidente de la Junta de Directores y Director Ejecutivo de la ACFE. “Estamos planificando no sólo compartir nuestros productos, sino también programar conferencias y seminarios conjuntos que sean útiles tanto para los auditores internos como para los examinadores de fraudes”.

El Instituto de Auditores Internos, radicado en las cercanías de Orlando, Florida, es una asociación internacional para profesionales de la auditoría interna. Para mayor información, visite el sitio que tiene en el Web: www.theiia.org.

La Asociación de Examinadores Certificados de Fraudes, radcada en Austin, Texas, está dedicada a la detección, investigación y prevención del fraude y otros delitos “de cuello blanco”. Para mayor información, visítelos en el Web: www.cfenet.com.

El Consorcio Internacional sobre Gerencia Financiera Gubernamental
Presenta la

XIV CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE GERENCIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL



*"La Transformación hacia el Federalismo Fiscal.
Pensando Globalmente — Actuando Localmente"*

**30 de Septiembre - 2 de Octubre, 1999
Holiday Inn on The Hill, Washington, D.C.**

**Orador Magistral:
David M. Walker
Contralor General de Estados Unidos**

***FUNCIONARIOS DE LOS GOBIERNOS FEDERALES, ESTATALES Y LOCALES,
DE DISTINTOS PAÍSES DEL MUNDO, DEBATIRÁN SOBRE LA PREPARACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DE LA GERENCIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL DESCENTRALIZADA***

LA CONFERENCIA INCLUIRÁ ESTOS TEMAS:

- Aspectos Legislativos
- Procesos y Procedimientos Presupuestarios
- Metodología y Sistemas de Contabilidad
- Sistemas y Procesos de Control
- Auditoría y Reportes Administrativos y Financieros
- Entrenamiento y Desarrollo Profesional

----- **PLANILLA DE INSCRIPCION PARA LA CONFERENCIA** -----

Desprender y llenar esta planilla de inscripción a más tardar para el 3 de septiembre, 1999

Enviar por correo a: ICGFM c/o AGA
2208 Mount Vernon Avenue
Alexandria, VA 22301-1314, USA
800-242-7211, ext. 212

o por Fax al:
703-548-9367



Nombre _____ Título _____

Organización _____ (Marcar aquí si están inscribiéndose 3 o más personas.
Cada persona debe completar una planilla separada)

Dirección _____

Ciudad _____ Edo/Prov/Dept _____ Zona Postal _____ País _____

Teléfono _____ Fax _____ E-mail _____
(Correo electrónico)

Pago:

- \$495 or \$450 por persona (si se inscribe a más tardar para el 3 de Sept, 1999, o si se inscriben 3 personas o más)
- Incluido cheque o giro postal ("money order") Pago se hará a la llegada

www.financenet.gov/icfgm.htm

La XIII Conferencia Internacional del ICGFM se Concentró en los Avances Logrados en las áreas de Información, Tecnología y Responsabilidad Contable

(Continúa de la página 1)

El Sr. Le Grande, Director del Instituto de Auditores Internos (EE.UU.), presentó un trabajo titulado *Impacto de la Tecnología sobre la Contabilidad y la Auditoría: el Año 2000 y Más Allá*, llegando a la conclusión de que el uso eficaz de los recursos tecnológicos es crítico para el buen resultado de las actividades de contabilidad y auditoría, pero sin olvidar que es sólo un paso hacia la comprensión del cambio que la tecnología está produciendo en los negocios y en la profesión de contabilidad. Declaró, por último, que las tecnologías emergentes seguirán modificando la configuración de los controles en los negocios, así como la manera de enfocarlos. Esto hará que las técnicas y enfoques de contabilidad y auditoría tengan que cambiar también.



Varios destacados miembros de la delegación nicaragüense, el grupo con mayor representación en la Conferencia

El Sr. Shand, del Instituto del Banco Mundial (antes Instituto de Desarrollo Económico), presentó el tema de la *Necesidad de Información Financiera y Operativa que Tienen los Gerentes*. Shand favorece una mayor responsabilidad de los gerentes por la forma en que se gasta el dinero; el empleo de incentivos orientados al usuario; un sistema de control basado en las obligaciones adquiridas, y el mejoramiento de los sistemas para presentar reportes contables y fiscales. Shand también trajo a colación temas claves de



Esther Stern, Directora de Auditoría y Administración, ONU

de gerencia financiera para los países que están en proceso de transición y/o de desarrollo, incluyendo la necesidad de dar prioridad a las cuestiones realmente básicas: implantación de un control financiero adecuado; desarrollo de sistemas de información de gerencia financiera para mejorar el procesamiento de la información y los controles, y la necesidad de integrar diversos capítulos de gastos que aún se mantienen separados (preparación, ejecución y fiscalización de presupuestos; administración de los recursos monetarios, y preparación de los informes tributarios).

La segunda sesión comenzó con la presentación por Osvaldo Albano del *Sistema Integrado de Gerencia Financiera en Guatemala*, desarrollado bajo un proyecto auspiciado por el Banco Mundial. Se trata de un sistema cuyos componentes medulares (o subsistemas) incluyen las áreas de presupuesto, contabilidad, deuda pública, adquisiciones públicas, y recursos humanos. Hasta ahora, los siguientes componentes del proyecto se han implementado: (1) pleno desarrollo del Sistema Integrado de Contabilidad, ingrediente principal del Sistema Integrado de Gerencia Financiera en ese país, y (2) un sistema totalmente operativo mediante una red de comunicaciones entre los Ministerios de Finanzas, Salubridad Pública y Educación.

Sally Jagger, Contralor General Auxiliar en EE.UU., presentó el tema de las *Ventajas Decisivas de los Desarrollos Técnicos*. Jagger explicó que en la tecnología de la información han surgido tres tendencias que modernizan y mejoran las operaciones gubernamentales: (1) el aumento sustancial en la capacidad cibernética, lo que facilita las mediciones del funcionamiento y el rendimiento; (2) la mayor interconexión entre agencias, individuos y negocios, lo que mejora la calidad de los servicios prestados por los gobiernos (ej.: el uso de la Internet para la prestación de beneficios y servicios), y (3) los retos que obligan a mejorar el funcionamiento y fortalecen el sentido de la responsabilidad contable: adopción de presupuestos eficaces orientados a los resultados; aplicación de la tecnología para producir resultados; fortalecer la gerencia financiera para dar mayor respaldo al proceso de toma de decisiones, y preparación, mantenimiento y orientación de los recursos humanos necesarios para el logro de resultados.

La tercera sesión incluyó presentaciones sobre *La Prevención y Control de la Corrupción*. Ralph Summerford, de la firma Summerford Accountancy P.C., de Birmingham, Alabama, presentó un

(Continúa en la página 7)



Delegados de Nepal

La XIII Conferencia Internacional del ICGFM . . .

(Continúa de la página 6)

trabajo titulado *Prevención de la Corrupción*. Su presentación se concentró en el concepto de corrupción, en la forma en que se realizan los pagos, y en cómo la corrupción puede evitarse. Summerford expuso distintas modalidades de corrupción, incluyendo soborno, extorsión económica, regalos ilegales, y conflicto de intereses, y describió los distintos métodos de efectuar los pagos. También explicó que todo programa de prevención de fraudes debe incluir, por lo menos, lo siguiente: desarrollo de una atmósfera saludable de gerencia y administración; aumento de la percepción de la detección; entrenamiento de todo el personal acerca del fraude; instalación de una línea directa de comunicación; implementación de programas de respaldo al personal; fortalecimiento de los controles internos; elaboración de directrices para combatir el fraude, y verificación de antecedentes penales.



Fatoumata Jallow, Auditor General de Gambia, y la Dra. Vera Sofía Rubí, Contralor General de Honduras

Alan Abel, Director de los Servicios de Cumplimiento de las Normas contra el Lavado de Dinero, en la firma Price Waterhouse Coopers, presentó su trabajo sobre *Prevención del Lavado de Dinero por la Gerencia Financiera Gubernamental*. Abel definió el lavado de dinero, explicó cómo operan las personas dedicadas a esta actividad, y presentó las principa-

les recomendaciones del Grupo de Trabajo de Acción Financiera (Financial Action Task Force - FATF), relacionadas con la estructura legal, los sistemas financieros y la cooperación internacional.



S. M. Sabry, Auditor General de Sri Lanka.

Max Hirshorn, que fuera funcionario de alto nivel en la Contraloría General de EE.UU., presentó el tema del *Control de la Corrupción Mediante el Análisis de los Rendimientos y los Exámenes de los Resultados*. Hirshorn opina que gran parte de la solución radica en crear un buen ambiente de control, “desde la cúspide hasta abajo”, y en apoyar los esfuerzos que se hagan con las medidas más adecuadas y con el examen de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta esas medidas.

La cuarta sesión se ocupó de las innovaciones en las áreas de auditoría y gerencia financiera. Esther Stern, Directora de Auditoría y Administración en la ONU, presentó el trabajo titulado *Tendencia de Auditoría en la Familia de Organizaciones de las Naciones Unidas*. Stern sostiene que, en las organizaciones incluidas en el sistema de la ONU, los mayores retos que habrá que vencer son éstos: (1) satisfacer las exigentes y diversas expectativas de los distintos interesados, incluyendo a los países

miembros y a la gerencia de las distintas organizaciones; (2) erigir puentes de transición entre los enfoques tradicionales de auditoría y las nuevas metodologías que enfatizan las alianzas con las gerencias y las auditorías de “valor agregado”; (3) demostrar que los auditores de la ONU son catalizadores eficaces dentro del actual proceso de reforma de las Naciones Unidas, y (4) cumplir más eficazmente la obligación de mantener informado al público.

Ronald Points, Asesor Senior de Price Waterhouse Coopers, disertó sobre *Controles Administrativos para el Siglo XXI*. Explicó por qué hay que desarrollar una estructura de controles administrativos y cómo implementarla. Expuso que la función de estos controles es mantener el rumbo de la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de sus metas y objetivos, reduciendo al mínimo los eventos inesperados en el camino. Para Points, una estructura adecuada de controles administrativos es esencial para que los negocios gubernamentales se conduzcan con propiedad, con plena responsabilidad contable acerca de los recursos que se pongan a la disposición de tales gestiones. Afirmó finalmente que los ingredientes del control administrativo incluyen un entorno favorable a los mismos, la evaluación de los riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, y la observación y vigilancia de todo el proceso.

(Continúa en la página 8)



J. C. Narang, Asesor Presidencial del ICGFM, y Shri Jagbans Singh, Director de Auditoría, Embajada de la India

La XIII Conferencia Internacional del ICGFM . . .

(Continúa de la página 7)



El Ministro Homero Santos, del Tribunal Brasileño de Auditoría

Estos trabajos se publicarán por el ICGFM en las Actas de la Conferencia, en formato de disquete, y estarán disponibles en el Web: <http://www.financenet.gov/icgfm.htm>

-- Jim Hamilton
Fondo Monetario Internacional



La delegación de Honduras

LAS PAGINAS DEL FORO

Mejoramiento de los Resultados Presupuestarios a través de Un Enfoque Orientado al Rendimiento

Malcolm Holmes fue el orador invitado en el almuerzo del Foro de Washington, auspiciado por el Consorcio, correspondiente al mes de febrero. Holmes es el Especialista Principal en Gerencia del Sector Público, dentro del Grupo Central del Sector Público del Banco Mundial, en el área de Administración de Gastos Públicos, y ha trabajado en todas las regiones en proceso de desarrollo, especialmente en Africa. Antes de unirse al Banco Mundial, Holmes — que es australiano— dirigió el equipo del Ministerio de Finanzas de su país, responsable de la reforma iniciada por el gobierno nacional en el área de Presupuestos y Gerencia Financiera. Además, ha prestado servicios en el Departamento de Asuntos Fiscales del Fondo Monetario Internacional.

Holmes empezó su charla señalando que la Comunidad Internacional de Donantes ha comenzado a reconocer, en los últimos años, la importancia de instituciones sólidas y competentes para lograr objetivos presupuestarios. La necesi-



Malcolm Holmes

dad de prácticas institucionales sensatas se extiende a todas las “reglas del juego”, tanto formales como informales. El Banco Mundial expuso los ideales y requisitos para mejorar los resultados presupuestarios en su Manual de Gerencia de los Gastos Públicos (*Public Expenditure Management Handbook*), de 1998. Holmes, que tuvo una decisiva participación en la producción del Manual, habló en el Foro acerca de sus conceptos fundamentales.

El *Public Expenditure Management Handbook* parte de la necesidad de pensar en los objetivos presupuestarios a tres niveles: lograr una mayor disciplina fiscal; asignar recursos a las prioridades estratégicas, y usar esos recursos con efectividad y eficiencia. El Manual identifica los principios basándose en lo que realmente se necesita para mejorar los resultados presupuestarios, independientemente del carácter o de las circunstancias de cada nación en particular.

1. Alcance Completo y Disciplina. - ¿Es el presupuesto meramente “político” o es un presupuesto técnicamente correcto? Comenzar por un análisis muy objetivo del total de factores es importante para la disciplina fiscal. Los gobiernos necesitan un constante esfuerzo para mantenerse dentro de límites. Para que la disciplina fiscal efectivamente se aplique, debe haber una aceptación política (“buy in”) del hecho de que las restricciones son reales. Es por esto que el Fondo Monetario Internacional enfatiza tanto la disciplina fiscal.

(Continúa en la página 9)

Mejoramiento de los Resultados Presupuestarios ...

(Continúa de la página 8)

2. Legitimidad y Flexibilidad. - El proceso debe involucrar, desde su inicio, a todos aquellos que pueden introducir cambios en el presupuesto. Esto explica por qué la influencia de los donantes es un factor tan importante en cuanto a la determinación de la totalidad del presupuesto y de la asignación de recursos.

3. Pronóstico y Disputabilidad. - El flujo de ingresos y gastos debe ser razonablemente digno de crédito para que el "acuerdo" de presupuesto sea aceptado y efectivo. Las políticas fiscales deben ser predecibles para que se puedan prestar los servicios. Finalmente, es necesario que el dinero se gaste en los propósitos especificados. Lamentablemente, muy a menudo se dedican mayores esfuerzos a la tarea de conseguir más dinero que a resolver cómo usarlo mejor.

4. Funcionalidad y Rendimiento. - La medición de la funcionalidad y el rendimiento —y la correspondiente responsabilidad contable— tienen que ser ingredientes *esenciales* del proceso, no aditamentos de última hora. Estas mediciones exigen honestidad, transparencia y responsabilidad contable.

La cuestión crucial, por consiguiente, es ésta: ¿cómo remediar la actual situación? Necesitamos reconocer qué condiciones, influencias y fuerzas del sector público van a servir para estimular el mejor entorno posible.

El método del presupuesto australiano ejemplifica un enfoque basado en estos principios. La larga experiencia australiana en reformar su proceso de presupuesto ha enseñado varias lecciones. Estas enfatizan la conveniencia de mirar a mediano plazo para determinar prioridades en los gastos de hoy. Esto requiere métodos institucionales para tomar en el presente las decisiones más difíciles.

Los australianos también toman muy en cuenta la disciplina fiscal total, los rumbos estratégicos y las consideraciones operativas. Veamos a continuación algunos factores que los

australianos, basándose en su propia experiencia, estiman importantes:

- ✓ Vincular la adopción de políticas, la planificación y la confección de presupuestos con todos los sistemas y procesos que abarquen a toda la latitud de los servicios.
- ✓ Políticas y disponibilidades de fondos más predecibles, junto con una mayor transparencia y pronósticos mejor fundamentados.
- ✓ Adopción de las restricciones necesarias de acuerdo con lo que es accesible, con los costos y con los resultados esperados.
- ✓ Sistemas más fuertes de gerencia contable y financiera, con un personal dispuesto a revisar las prioridades de los objetivos y a reasignar los recursos, y competente para hacerlo.
- ✓ Mayor concentración en la medición de los resultados, tanto en la formulación como en la ejecución del presupuesto.
- ✓ Contratos para obtener rendimientos, capaces de emparejar la autoridad presupuestaria (estricta, pero predecible) con la responsabilidad contable, lo que permitirá dar a la gerencia poderes decisorios más flexibles.
- ✓ Auditorías internas y externas, evaluaciones y reportes de rendimientos, con una garantía independiente de integridad.

Holmes también incorporó a su charla una hoja de trabajo de un presupuesto muestra, basado en principios similares a los incluidos en el Manual antes citado. El método ha evolucionado a lo largo de 15 años, y no puede implementarse en cuestión de un año o poco más. El ejemplo estaba organizado en torno a la recepción de datos en términos de mediciones de calidad y recursos, unidades de resultados y costos, así como los niveles de efectividad de los resultados. Significativamente, todos los costos asentados se basan en un sistema de contabilidad totalmente basado en acumulaciones.

Señaló Holmes que, cuando se presentan crisis, puede haber variantes enormes en la convalidación de los presupuestos. En Nueva Zelandia, los presupuestos están estrechamente vinculados con los resultados, pero con flexibilidad para

introducir variaciones hasta del 3% sin que se requiera aprobación parlamentaria. En Nueva Zelandia, la descentralización es mucho mayor que en Australia. En Australia, quizá como reflejo de su mayor extensión y su mayor descentralización, se enfatiza la evaluación mucho más que Nueva Zelandia.

—Alex Morris
Departamento del Tesoro
Servicios de Gerencia Financiera

Actividades de la INTOSAI, y la Oficina de la GAO para Programas Internacionales de Enlace



Donald R. Drach, Subdirector de la Oficina de Enlaces Internacionales de la GAO, presentó una visión panorámica de las actividades y publicaciones de INTOSAI

El almuerzo de marzo de 1999 del Foro de Gerencia Financiera Internacional, auspiciado por el Consorcio (ICGFM), presentó a Linda Weeks, Directora de la Oficina de Enlaces Internacionales de la Contraloría General de EE.UU. (U.S. General Accounting Office - GAO). Weeks moderó el debate del panel sobre la Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI) y sobre la labor realizada por la Oficina de Enlaces Internacionales de la GAO.

(Continúa en la página 10)

Actividades de la INTOSAI, y la Oficina de la GAO para Programas Internacionales de Enlace

(Continúa de la página 9)

Los miembros del panel fueron Donald Drach, Subdirector de la Oficina de Enlaces Internacionales y Director del *International Journal of Government Auditing*; John C. Fretwell, Director Auxiliar de la División Administrativa de Contabilidad e Información de la GAO; Alberta Ellison, Gerente del Programa Internacional de Auditores Becarios de la GAO; Venecia Rojas Kenah, Gerente del Programa Internacional de la GAO para Visitantes, y Benjamin C. Ross, Especialista en Programas Internacionales de la Oficina de Enlaces.

INTOSAI y Su XIV Congreso

En noviembre de 1998, INTOSAI celebró su XVI Congreso trienal en Montevideo, Uruguay. Este evento tuvo estos dos temas: (1) *Las Instituciones Supremas de Auditoría, y la Prevención y Detección del Fraude y la Corrupción*, y (2) *El Mejoramiento del Poder Público a través de la Obra de los Comités de INTOSAI*. Representantes del equipo de INTOSAI en la GAO presentaron una visión panorámica de este XVI Congreso y revisaron sus conclusiones y recomendaciones. También explicaron las actividades actuales de los comités de INTOSAI y distribuyeron muestras de sus publicaciones.

Intosai incluye a 179 oficinas nacionales de auditoría de los países representados en la ONU. Si bien no publica estándares, sí favorece que se compartan la información y las experiencias. También desarrolla pautas de orientación y ofrece entrenamiento. Sus publicaciones suelen estar disponibles en inglés, francés, español, alemán y árabe. El número de enero del *International Journal of Government Auditing* incluye información detallada sobre los debates del XVI Congreso. Los

documentos de INTOSAI también están disponibles en su sitio: www.intosai.org.



John C. Fretwell, Director Auxiliar de la División Administrativa de Contabilidad e Información de la GAO.

El Secretariado General permanente de INTOSAI radica en Austria. Su Junta de Gobierno se reúne anualmente. Corea será el país anfitrión del XVII Congreso en el año 2001. INTOSAI tiene ocho comités que ofrecen orientación en materia de contabilidad; auditoría; automatización y tecnología; el entorno; controles internos; privatización; evaluación de programas, y deuda pública. El Comité de Estándares de Contabilidad, por ejemplo, ha desarrollado ejemplos en un espectro que abarca el dinero efectivo, el efectivo modificado, las acumulaciones modificadas y las vías de acceso modificadas.

Programas y Actividades de la Oficina de Enlaces Internacionales

Después de las presentaciones de INTOSAI, los miembros del panel de la Oficina de Enlaces Internacionales de la GAO describieron sus programas. Esta Oficina administra actividades de la GAO relacionadas con la INTOSAI, tales como el Programa Internacional de Auditores Becarios y el Programa de Visitantes.

La Oficina de Enlaces también respalda el trabajo de la GAO con otras Instituciones Supremas de Auditoría, y promueve la cooperación entre éstas y otras organizaciones. Su dirección de E-mail es: oil@gao.gov.

La Oficina de Enlaces Internacionales ha estado haciendo los arreglos necesarios para la próxima promoción de Becarios Internacionales en Auditoría. La meta es ayudar a las Instituciones Supremas de Auditoría a establecer o mejorar sus métodos. Este curso comienza en junio y termina en noviembre. Los becarios participan en tres áreas: entrenamiento en el aula; observación de los equipos de auditoría de la GAO en acción, y aprendizaje práctico para luego adaptar y aplicar los conocimientos adquiridos en sus países de origen. Este Programa, durante los últimos 20 años, ha entrenado a 262 graduados de 87 países. Los becarios son gerentes con experiencia, de nivel medio, que hablen inglés y desempeñen posiciones que les permitan entrenar a otros, o desarrollar y aplicar políticas cuando regresen a sus países.

(Continúa en la página 11)



Venecia Rojas, de la Oficina de Enlaces Internacionales de la GAO

Actividades de la INTOSAI ...

(Continúa de la página 10)

El Programa de Visitantes promueve el intercambio de cooperación e información entre entidades de auditorías y funcionarios gubernamentales a nivel "senior". La Oficina de Enlaces Internacionales coordina las reuniones entre los especialistas de la GAO en diversas materias y los visitantes. Estos son miembros de Instituciones Supremas de Auditoría y/o miembros de delegaciones parlamentarias.



Benjamin C. Ross, de la Oficina de Enlaces Internacionales (GAO)

La GAO también mantiene un sitio de la Intranet para dar servicio a las necesidades internas. Este servicio incluye información organizativa sobre distintos temas, oficinas, legislación y regulaciones federales, recursos de investigación, y otros recursos gubernamentales. La Intranet tiene hipervínculos con otras organizaciones financieras internacionales, como INTOSAI.

Se mencionaron otros dos sitios en la Internet. Uno de ellos es <http://www.financenet.gov/icgfm.htm>, que incluye información financiera general relacionada con el gobierno federal. La otra es <http://www.respondanet.com/english>, que contiene actualizaciones diarias sobre medidas contra la corrupción, y noticias y documentos sobre gerencia financiera.

--Alex Morris
Departamento del Tesoro
Servicios de Gerencia Financiera

El Código de Prácticas Sanas del Fondo Monetario Internacional y la Transparencia Fiscal



William A. Allan
Fondo Monetario Internacional

El Consorcio Internacional sobre Gerencia Financiera Gubernamental (ICGFM) presentó como uno de los oradores invitados a William A. Allan, Economista Senior del Fondo Monetario Internacional (FMI), durante el Foro de Washington correspondiente al mes de abril de 1999. El propósito de la charla de Allan fue explicar la importancia de la transparencia fiscal para asegurar un gobierno eficiente, lograr la prosperidad económica y mantener la estabilidad política. De modo particular, Allan describió las normas del *Código de Prácticas Sanas del FMI acerca de la transparencia fiscal*, y también explicó cómo el FMI está estimulando la aplicación práctica de este Código. Los asistentes al almuerzo recibieron copias del mismo.

Allan explicó las razones por las cuales el FMI desarrolló el Código, la estructura de éste, y los pasos que el Foro está dando con el fin de usarlo para promover mayor transparencia e integridad. También

describió la relación del Código con otras actividades del Fondo y la cooperación con otras organizaciones en este campo. El Código aplica las lecciones aprendidas de los patrones de las dificultades económicas y financieras experimentadas por varios países en años recientes.

El Código de Prácticas Sanas puede usarse para medir la transparencia del gobierno de una nación. Los resultados pueden entonces compararse con la clasificación anterior de ese país, con otras naciones, o quizá con una meta, estándar o promedio independiente. Su uso es voluntario, más que compulsorio. Esto constituye un reconocimiento de la diversidad de situaciones nacionales y de las sensibilidades de los distintos países, y refleja el hecho de que pueden lograrse mayores progresos con métodos positivos antes que coercitivos.

Allan ha trabajado en cuestiones relacionadas con la administración de presupuestos, desde 1972, en una variedad de países en proceso de desarrollo. Miembro del personal del FAD desde 1990, ha estado prestando asistencia técnica a países miembros sobre la administración de los gastos públicos, con cierto énfasis desde 1991 en las economías en proceso de transición. Durante los últimos 18 meses, ha sido parte del equipo que primero estuvo desarrollando el Código de Prácticas Sanas sobre Transparencia Fiscal, y después el Manual de Transparencia Fiscal. Actualmente está trabajando en la implementación del Código. (Hay copias disponibles del Código y del Manual en el FMI.)

--Alex Morris
Departamento del Tesoro
Servicios de Gerencia Financiera

PROXIMOS EVENTOS

20-23 DE JUNIO, 1999

*“The Internal Auditor — Leading the Way”
(El Auditor Interno — A la Vanguardia)
58va Conferencia Internacional de The Institute of Internal Auditors*

Palais des Congres - Montreal, Quebec, CANADA

Contacto: The IIA's Customer Service Center

Correo Electrónico: custserv@theiia.org

Tel: 1-407-830-7600, Ext. 1

Fax: 1-407-831-5171

20-23 DE JUNIO, 1999

*“Jazzing Up Government Financial Management”
(Avivando la Gerencia Financiera Gubernamental)
The Association of Government Accountants (AGA)*

Contacto: AGA National Office

<http://www.agacgfm.org/calendar.htm>

Tel: 1-800-AGA-7211

13-15 DE SEPTIEMBRE, 1999

*“Fraud Conference”
(Conferencia sobre el Fraude)
Houston, Texas, USA*

Contacto: The IIA's Customer Service Center

Correo Electrónico: custserv@theiia.org

Tel: 1-407-830-7600, Ext. 1

Fax: 1-407-831-5171

30 DE SEPTIEMBRE - 2 DE OCTUBRE, 1999

XIV CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE GERENCIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL —

“La Transformación hacia el Federalismo Fiscal: Pensando Globalmente, Actuando Localmente”. (El lenguaje oficial de la Conferencia es el inglés, pero habrá servicios de traducción simultánea.)

Washington, D.C. , USA

Contacto: ICGFM

<http://www.financenet.gov/icgfm.htm>

24-25 DE OCTUBRE, 1999

“Conferencia sobre el Liderazgo Gubernamental Estatal y Local”

The Association of Government Accountants

The Desmond, Albany, N.Y. - USA

Contacto: AGA National Office

<http://www.agacgfm.org/conferences>

Tel: 1-800-AGA-7211



Le invitamos a visitar nuestro sitio en Internet:

<http://www.financenet.gov/icgfm.htm>

También puede enviar un E-mail a Audrey, nuestra

Secretaria General: icgfm@aol.com —

Añadiremos su nombre y dirección a nuestra lista de correo electrónico.

**BOLETIN 1999 —
PLAZOS**

Edición de Septiembre — 2 de agosto de 1999
Edición de Diciembre — 1ro de noviembre de 1999