

**Deloitte.**

# Sistema de información de gestión financiera gubernamental

**Un poderoso vehículo para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia, y combatir la corrupción**



Preparado



15 de mayo de 2018

# Quiénes



## ***Dr. Stephen Lewarne***

- ü Director de Prácticas Federales en Deloitte Consulting LLP
- ü Más de 25 años de experiencia en la conducción de programas de reforma económica y fiscal en todo el mundo
- ü Respaldo de transiciones a una economía del mercado en Europa del Este y Asia Central



## ***Julie Cooper***

- ü Líder Especialista de Prácticas Federales en Deloitte Consulting LLP
- ü Especialista internacional en PFM con USAID, el FMI y el Banco Mundial
- ü 20 años de experiencia en la implementación de GFMIS en Asia Central, África y Medio Oriente
- ü Respaldo a reformas de PFM en el gobierno federal de Australia



## ***Eric Uggen***

- ü Gerente Senior de Prácticas Federales en Deloitte Consulting LLP
- ü 19 años de experiencia en el dominio de PFM
- ü Asesor de PFM para gobiernos en América Latina, el Caribe, Europa Oriental, Centro y Sur de Asia, y Este de África.
- ü Como líder del programa, condujo la investigación y entrega de reformas de PFM en América Latina y el Caribe

# Agenda

- Introducción y contexto
- El marco de gestión de finanzas públicas (PFM) y el sistema de información de gestión financiera gubernamental (GFMIS\*)
- Criterios de éxito de PFM
- Desafíos para la implementación de GFMIS
- Estudios de caso de GFMIS
- Conclusión
- Preguntas y respuestas

\*También conocido como Sistemas Integrado de Información de Gestión de las Finanzas (IFMIS); Sistema Gubernamental Integrado de Información de Gestión de las Finanzas (GIFMIS); y Sistema Gestión Financiera (FMS)

# Introducción y contexto

- En los últimos 30 años, los gobiernos de todo el mundo han buscado mejorar su marco de gestión de finanzas públicas (PFM) mediante una mayor automatización
- El término Sistema Gubernamental Gestión Financiera (GFMIS) ahora se utiliza para describir este conjunto de sistemas automatizados de PFM

La funcionalidad automatizada de GFMIS promete mejorar significativamente el marco de PFM al ofrecer un vehículo para:



Informes financieros más precisos, confiables y oportunos



Mayor responsabilidad



Mayor transparencia



Combate de la corrupción

Cuando la automatización se superpone con prácticas ineficientes y controles débiles, se logra un progreso limitado, o ningún progreso en absoluto.

La automatización sola no puede resolver todos los desafíos de PFM.

# GFMIS como herramienta para PFM

GFMIS puede ser una herramienta para modernizar las prácticas de PFM y mejorar la capacidad del gobierno de administrar sus finanzas públicas

El GFMIS permite a los gobiernos automatizar:

1

## Formulación del presupuesto

Planificación, preparación y aprobación del presupuesto

3

## Acceso a los datos

Específicamente para los fines de informes y análisis

2

## Ejecución del presupuesto

Proporcionar controles de transacciones al:

- ü Supervisar compromisos y órdenes de compra
- ü Verificar facturas y pagos
- ü Registrar e informar los recursos (ingresos)
- ü Proporcionar informes

# GFMIS promueve la transparencia y la responsabilidad

GFMIS tiene el potencial de ayudar a los gobiernos a cumplir con los objetivos primarios de PFM, mejorar la provisión de servicios, aumentar la transparencia y la responsabilidad y combatir la corrupción al:

Fortalecimiento  
de la disciplina  
fiscal

Mejora en la  
eficiencia de las  
asignaciones

Aumento de la  
eficiencia  
operativa

La implementación de GFMIS ofrece una oportunidad de solucionar las ineficiencias y deficiencias en el marco general de PFM

**Afganistán:** Fortalecimiento de la disciplina fiscal mediante el uso de GFMIS para:

- ü Reducir las variaciones entre el presupuesto y los gastos reales (control de gastos)
- ü Introducir controles de sistemas para reducir la corrupción
- ü Mejorar la asignación nacional de recursos (mediante el análisis de ingresos y gastos)
- ü Sólido compromiso de cambio del Ministro de Finanzas Ashraf Ghani

# Pregunta 1

¿Qué elementos de su PFM mejoró la implementación de GFMIS?

- A. Disciplina fiscal
- B. Eficiencia en la asignación
- C. Eficiencia operativa
- D. Ninguno

# El marco de PFM y GFMIS



# Un requisito previo esencial: el diagnóstico de PFM

El diagnóstico de PFM ha sido esencial para identificar las causas subyacentes y efectos de la debilidad en el desempeño de PFM

En varios países, el diagnóstico detallado identificó una situación fiscal bajo estrés\*



Honduras



Kazajstán



Federación Rusa



Ucrania

La causa de estrés fiscal residió en debilidades en:

- Marco legal
- Estructuras institucionales
- Sistemas heredados utilizados para la gestión de finanzas del gobierno

Esto resultó en:

- Déficits excesivos que conducen a un racionamiento del efectivo
- Acumulación de gastos impagos

Los diagnósticos de PFM desempeñan una función esencial para priorizar un camino para la reforma

\* Ali Hashim, Moritz Piatti-Funfkirchen, enero de 2018: "Lessons from Reforming Financial Management Information Systems", World Bank Group, Pág. 21 y 22.

# El diagnóstico de PFM conduce a una mejor PFM

Honduras, Kazajstán, la Federación Rusa y Ucrania realizaron el diagnóstico de PFM; el diagnóstico condujo a una mejor implementación de GFMIS\*



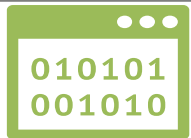
Mejor control fiscal al asegurar que los gastos cumplan con las apropiaciones del presupuesto



Mejor gestión del dinero en efectivo al reunir todas las cuentas del gobierno bajo el control del tesoro



Los informes oportunos y precisos de gestión económica, y la preparación de estados financieros legales



Mayor calidad de los datos iniciales para la preparación del presupuesto

# Omitir el diagnóstico afecta la PFM

En contraste, los países que omitieron\* un diagnóstico de PFM expusieron los esfuerzos de PFM a limitaciones graves:



No establecer una única cuenta del tesoro (TSA) afectó la transparencia del flujo de efectivo y la comprensión de la posición financiera, por ej., en Egipto



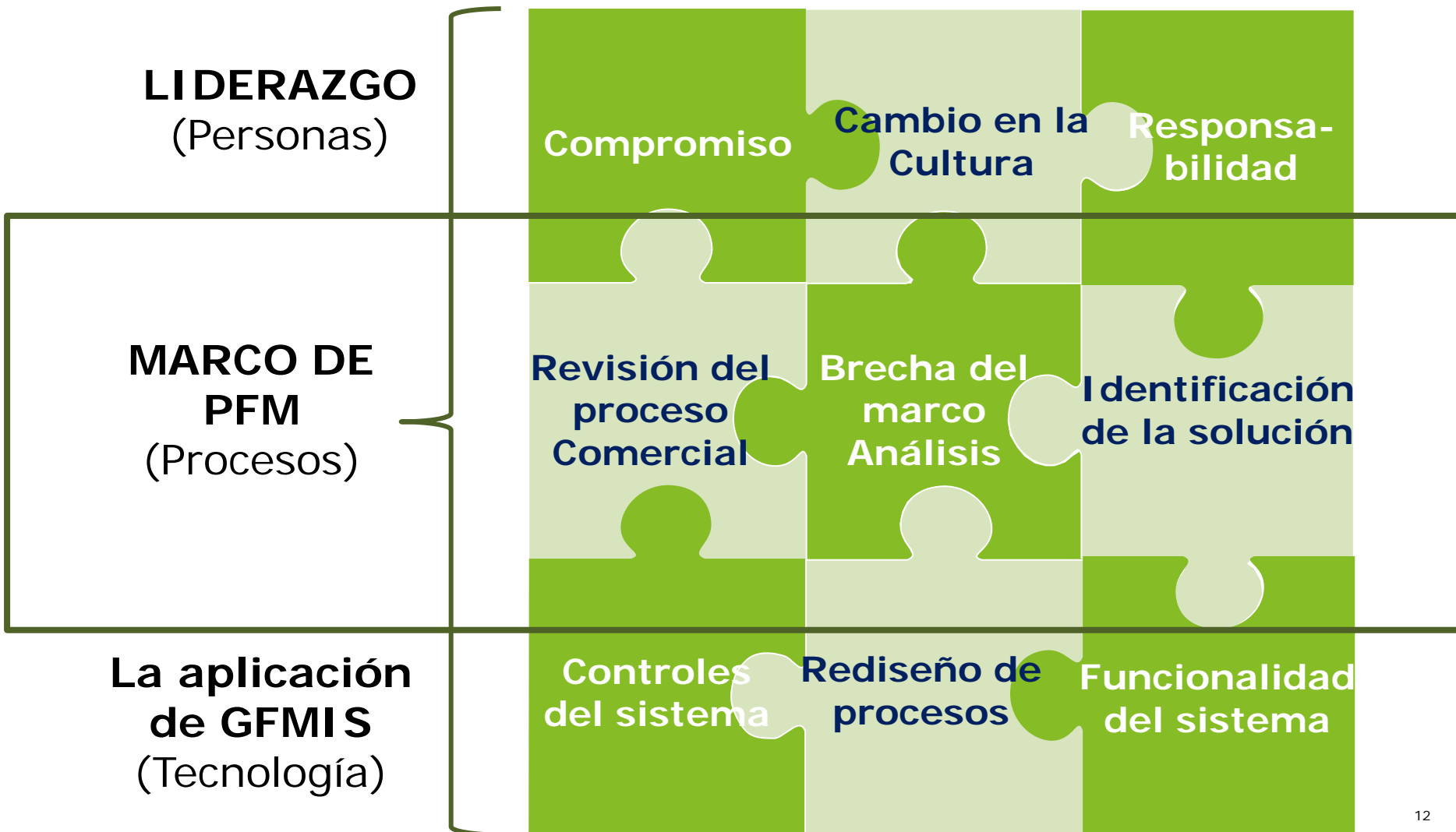
Se adoptó un enfoque de “caja negra” que no estableció prioridades para implementar los procesos centrales de la ejecución del presupuesto, por ej., Irak, Sudán del Sur



Aplicación de reformas avanzadas, como la creación del presupuesto basado en desempeño, sin abordar primero los procesos básicos de la ejecución del presupuesto, por ej., Jordania

En consecuencia, la implementación de GFMIS no generó las mejoras deseadas en la gestión y control del presupuesto

# El análisis del diagnóstico permite a GFMIS implementar el marco de PFM



# Pregunta 2

¿Realizó una evaluación del marco de PFM para determinar las oportunidades de mejora antes de avanzar o actualizar el GFMIS?

A. Sí

B. No

# Criterios de éxito de PFM

# PFM requiere recursos comprometidos

*Una PFM exitosa requiere las personas adecuadas, procesos optimizados y una tecnología de habilitación*



## I. PERSONAS

1. Liderazgo y aceptación del equipo
2. El Ministerio de Finanzas debe liderar las reformas
3. Capacidad del gobierno en general
4. Considerar asistencia técnica orientada a los resultados

Los recursos humanos *son* la mayor dependencia



## II. PROCESOS

1. Marco legislativo de PFM (las leyes deben respaldar PFM)
2. Enfatizar el cumplimiento y el control
3. Presupuesto nacional el GFMS (de lo contrario, GFMS es irrelevante)
4. Lograr que GFMS cumpla con entregables esenciales de PFM

El control fiscal y el cumplimiento financiero son esenciales para el éxito de PFM



## III. TECNOLOGÍA

1. Enfatizar las tecnologías modernas y la automatización del flujo de trabajo (eliminar los procesos manuales)
2. Desmantelar los sistemas y procesos heredados
3. Interfaces e integración (interfaces para los datos de los sistemas externos, por ej., nómina, datos bancarios)

GFMS debe ser la única fuente de verdad de PFM

# Desafíos para la implementación de GFMS



# El compromiso y las leyes débiles y los controles financieros informales afectan el GFMIS

GFMIS debe ser la única fuente de verdad de PFM



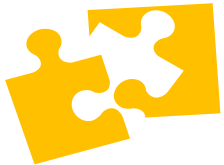
Compromiso débil; falta de apoyo institucional y político para las prácticas cambiantes de PFM y el marco de PFM

---



Reticencia a enmendar las leyes y reglamentaciones que respaldan PFM, esencialmente sosteniendo que “lo hacemos debido a nuestras leyes” sin intención de reformar

---



Controles financieros “informales” o manuales; la insistencia en procesos en papel o heredados afecta la imposición de un control y seguridad conforme al sistema

---



Falta de comprensión sobre cómo funciona el sistema que genera procesos complicados y la retención de sistemas paralelos

---

La “veracidad” de GFMIS requiere un cambio en el compromiso institucional

# Pregunta 3

¿Consideraría realizar una evaluación de PFM para determinar las oportunidades para mejorar sus procesos de GFMIS?

A. Sí

B. No

# Estudios de caso de GFMIS

# Ejemplo ilustrativo: Afganistán

## *Banco Mundial*



- **Implementación:** Gobierno nacional (2003); Provincias (2008/09)
- **Características:** Control fortalecido de los gastos; mejores controles financieros que reducen la corrupción; mejor asignación de recursos a las provincias (mediante el análisis fiscal)
- **Estado:** A pesar de los problemas continuos de seguridad, las funciones centrales del tesoro están institucionalizadas

# Ejemplo ilustrativo: Jordania

## *Agencia de los EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID)*



- **Implementación:** Comenzó en 2009; implementación completa en 2017
- **Características:** Los sistemas y procesos heredados aún están en funcionamiento; personalización importante para ajustarse a las leyes existentes
- **Estado:** GFMIS se utiliza ampliamente pero no se aplica siempre en los informes mensuales de gestión

# Conclusión

# Conclusión: GFMIS habilita la reforma fiscal

- 1 GFMIS es un poderoso vehículo para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia, y combatir la corrupción...
- 2 ... pero el software solo no es suficiente;
- 3 Requiere una evaluación detallada de las prácticas subyacentes de PFM, y...
- 4 ... compromiso del Ministro de Finanzas, y todos los niveles del gobierno para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas

# Preguntas y respuestas





Deloitte hace referencia a una o más de las empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de empresas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Consulte [www.deloitte.com / about](http://www.deloitte.com/about) para ver una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus empresas miembro. Consulte [www.deloitte.com / us / about](http://www.deloitte.com/us/about) para ver una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para certificar a los clientes en virtud de las reglas y reglamentaciones de la contabilidad pública.

Esta publicación contiene únicamente información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no proporciona asesoría o servicios contables, comerciales, financieros, de inversiones, legales, impositivos ni otros servicios profesionales. Esta publicación no reemplaza tal asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base de ninguna decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar una decisión o realizar acciones que puedan afectar a su negocio, debe consultar con un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable por las pérdidas sufridas por una persona que utilice esta publicación.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.