

# Aumento de la credibilidad del gobierno por medio de reformas de Tesorería

## Un caso de éxito de implementación de TSA en Nepal

Babu Ram Subedi

Auditor Financiero General Suplente

Secretario miembro, Secretaría de PEFA, Nepal



# Objetivos de la reforma



Agencias únicas del Tesoro (TSA) para el fortalecimiento  
de PFM

Mejorar el control sobre el gasto y  
aumentar la responsabilidad y  
transparencia del gobierno  
fortaleciendo el sistema de del tesoro,  
mejorando los informes financieros y  
aumentando la capacidad de PFM



# El escenario: Antes de TSA

- Prácticas ad hoc para la gestión del efectivo (hasta 2008): frecuentes sobregiros
- Sistema de reabastecimiento mensual de la gestión de la tesorería
- Más de 14000 cuentas de casi 4500 unidades de gasto (SU)
- Uso parcial del sistema de TI: actualización mensual de datos de tesorería en la base de datos central de las Oficinas de Tesorería del Distrito (DTCO)



# El escenario....

- Informes retrasados y frecuentes diferencias de datos de tesorería entre las DTCO, bancos, FCGO (Gerente de Tesorería) y el Banco Central
- Confianza débil sobre los datos de tesorería entre los participantes, medios y ciudadanos
- Alto nivel de resistencia al cambio en la SU y departamentos de línea para adoptar el sistema TSA
- Situación de conflicto político: débil apoyo y base de recursos para iniciar la reforma
- Escenario geográfico: Nepal está dividido en tres regiones geográficas: Himalaya, Mountain Hill y Plain Terai y está administrativamente dividido en 5 Regiones de Desarrollo, 14 Zonas y 75 Distritos.



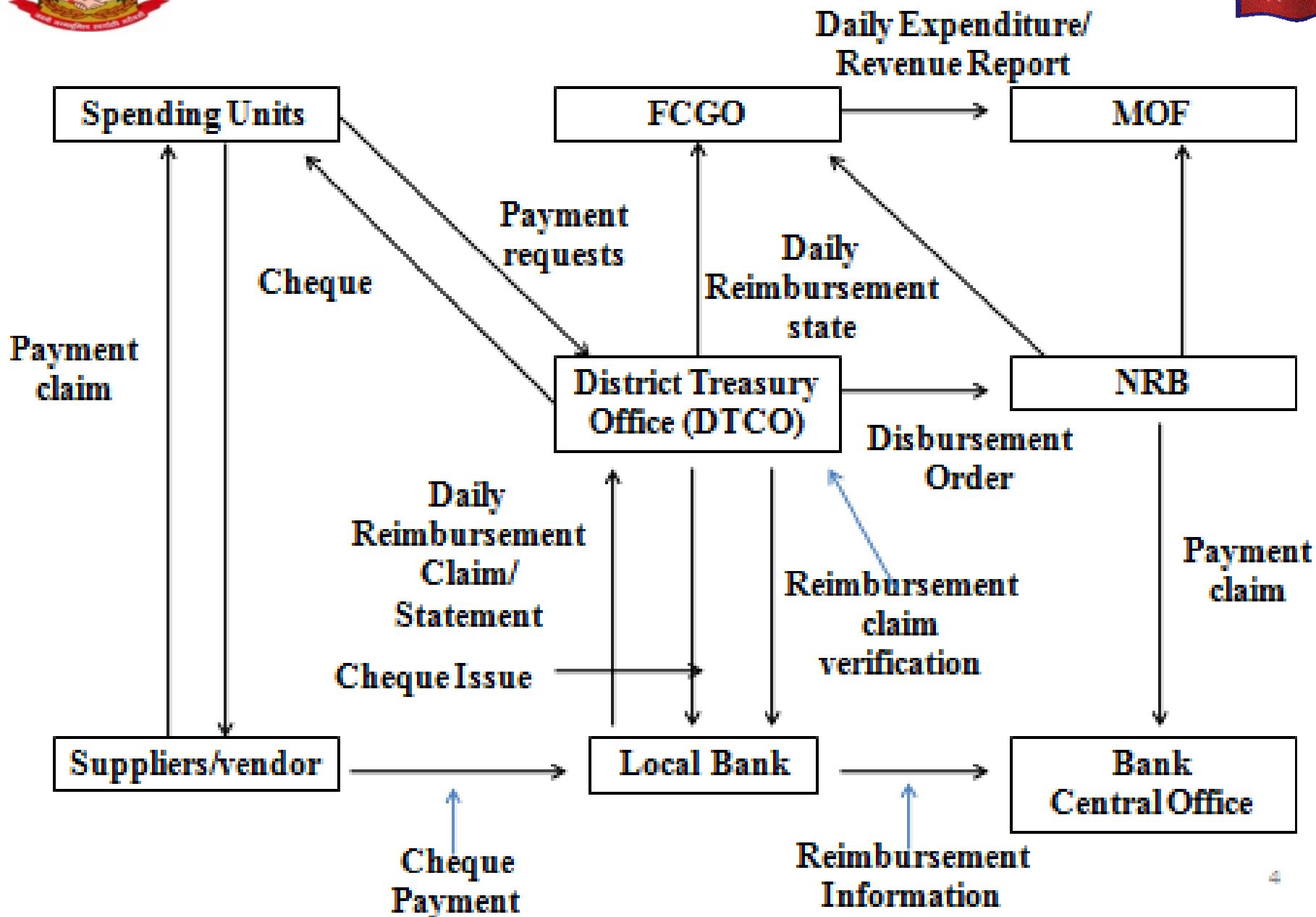
# Implementación de TSA

## Una buena práctica para la credibilidad del gobierno en Nepal

- TSA se implementó de forma piloto en dos de los 75 distritos en 2009  
(De acuerdo con los hallazgos de necesidades del Informe de evaluación de PEFA de 2008 y un informe del estudio del FMI)
- Liderazgo: Oficina del Auditor Financiero General (FCGO)
- Modalidad de implementación de toda la fase: Cinco fases
- La implementación se completó en 2013 en los 75 distritos
- Nuestro sistema de operación en línea/basado en web: vinculado con DTCO y FCGO (plataforma en el sistema Oracle)
- Base de datos central en FCGO y copia de respaldo en GIDC
- Capacitaciones intensas basadas en TI para el personal de DTCO
- TSA: uno de los tres componentes del proyecto de reforma de PFM (SPFMP)



# TSA : The System





# Resultados deseados

- Mejora en la gestión de efectivo del gobierno de Nepal (GoN)
- Mejora en la gestión del tesoro del gobierno de Nepal por medio de operaciones de tesorería basadas en TI.
- Sistema de informes eficiente y mejorado
- Aumento de la credibilidad del gobierno por medio de una gestión efectiva de la Tesorería
- Soporte para un control eficiente del presupuesto



# Logros inmediatos

- TSA se implementó con éxito en los 75 distritos
- 14000 cuentas (de 4500 SU) reducidas a 455 cuentas únicas de tesorería
- Informes de ejecución de presupuesto (BER) en tiempo real publicados a diario ([www.fcgo.gov.np/publications](http://www.fcgo.gov.np/publications))
- Los BER se producen para todos los gastos públicos que cubren los 75 distritos.
- Sistema de registro de compromisos implementado a partir de este año fiscal y
- Sistema de información de gestión de ingresos (RMIS) implementado de manera piloto en Kathmandu Valley (este año fiscal)





# Resultados inmediatos

- Objetivo de PDO casi al 100 %, objetivo de fin de proyecto ya alcanzado un año antes
- Calidad y puntualidad: mejora gradual
- Se aumenta el control anticipado del presupuesto
- Mayor credibilidad de datos de ejecución del presupuesto
- Pronóstico de posición de tesorería más realista
- Se ha establecido un sistema de gestión de la tesorería basado en TI/IFMIS



# Logros inmediatos

- Los medios y participantes externos comenzaron a viajar a FCGO para obtener los informes BER: un hito para la credibilidad institucional
- Aumentó la confianza en los administradores de la tesorería
- Cambio en la infraestructura y el ambiente de trabajo de DTCO: mejoras drásticas
- Fin de efectivo ocioso en las cuantas bancarias de las SU
- Reconciliación diaria de transacciones con bancos
- Se detuvo el uso del sobregiro



# Estrategias de implementación

- Pruebas piloto (en 2 de 75 distritos): Bhaktapur y Lalitpur
- Estrategia de implementación agresiva en todas las fases: implementación completada en 5 etapas en 3 años.
- Infraestructura y capacidad humana desarrolladas agresivamente en un plazo de tiempo reducido
- Se crearon líderes regionales como agentes del cambio
- Coordinación horizontal y vertical
- Sólido liderazgo de FCGO: liderazgo burocrático/tecnocrático



# Implementación: Estrategia operativa

- Por motivos prácticos, se adoptó una implementación reiterativa y creciente pero agresiva para alcanzar los objetivos anteriores.
- El primer énfasis correspondió a la TSA de gastos, con el apoyo de la implementación de FMIS por fases en todo Nepal.
- Los pagos de gastos de todos los distritos se centralizaron en las DTCO, y se procesaron por medio del FMIS, cerrando más de 14.000 cuentas bancarias de gastos.
- Asimismo, se implementó el FMIS en todas las DTCO para asegurar el cumplimiento del presupuesto.
- Posteriormente, comenzó el Sistema de registro de compromisos y el RMIS en una fase piloto.



# Estrategia de implementación...

- Resistencia al cambio manejada por medio de orientación masiva, (líderes locales dedicados y entrega de un servicio creíble)
- Asociación con DP para obtener recursos (posteriormente recursos de MDTF)
- Estructura de incentivos basada en el rendimiento
- Modalidad de mejoras con un sistema reiterativo
- Intervención simultánea con una reforma al sistema de informes y mejora de la capacidad de PFM



# Resultados

- Se ha mejorado la gestión de efectivo del gobierno de Nepal: algunas de las decisiones sobre la generación de deuda interna se han cancelado (decididas anteriormente de forma ad hoc)
- Las decisiones presupuestarias se inician de acuerdo con los informes de ejecución del presupuesto en tiempo real.
- Aumentó la confianza sobre los informes de ejecución del presupuesto: MOF, los medios y los investigadores comenzaron a viajar a la FCGO para obtener datos/informes de ejecución del presupuesto



# Resultados y credibilidad del gobierno

- Se estableció un sistema de gestión del tesoro basado en TI
- Premio a la Excelencia 2013 por mejor usuario de TI entregado a la FCGO
- Reducción en el costo de operaciones: se redujo la comisión de NRB
- Progreso destacado en la implementación/logro histórico:  
Informes del Banco Mundial
- Amplia cobertura de los medios: datos más realistas distribuidos a las personas
- Los países extranjeros comenzaron a visitar para observar el sistema (de Rusia, Bangladesh y otros)
- Aumentaron los puntajes de rendimiento en la segunda evaluación de PEFA

# SPFM Project Progress Update

(June 30, 2014)







# Calificación externa de SPFMP: el Banco Mundial



Área de rendimiento	Calificación (correspondiente a julio de 2014)	Datos del proyecto	Estado
Logro de PDO	satisfactorio	Fecha de inicio	31 de octubre de 2011
Progreso de la implementación	Satisfactorio	Fecha de cierre	30 de junio de 2015
Monitoreo y evaluación	Satisfactorio	Subsidios de MDTF	4,3 millones de USD
Compras	Satisfactorio	Importe desembolsado	3,15 (73,34 por ciento)
Gestión del proyecto	Satisfactorio	Costos totales del proyecto	
Gestión financiera	Satisfactorio	Gastos al 15 de julio de 2014	



# Impacto: Mayor credibilidad del gobierno



- **Reducción en el sobregiro del gobierno**
- **Mayor transparencia (a través de informes diarios de ejecución del presupuesto publicados en el sitio web): soporte a RTI del ciudadano**
- **Elección informada (a través de BER/datos en tiempo real)**
- **Exceso y uso de FMIS: establecimiento de presupuestos, control e informes, auditoría de OAG y decisiones del Ministro de Economía e informes**
- **Mejora en el sistema de PFM: mayores puntajes de PEFA**
- **Aumento en la confianza del gobierno: por medio de operaciones del presupuesto mejoradas/transparentes/control**
- **Mayor responsabilidad: el parlamento comenzó a solicitar datos en tiempo real**
- **Reconocimiento internacional**



# Reformas legales: necesarias

- Algunas de las reformas legales fueron realizadas por una decisión del gobierno de cambiar el sistema de publicación del presupuesto para implementar TSA.
- Se materializaron por medio de una Directiva preparada por la FCGO
- Aún se necesita una consolidación legal por medio de la enmienda de la Ley de Procedimientos Financieros



# Ejemplos de otras disciplinas

- A pesar de la situación de conflicto político, pueden iniciarse actividades de reforma de gobernanza si hay un grupo de líderes dedicados en el servicio civil
- La resistencia al cambio puede manejarse por medio de la entrega de un servicio de calidad e inmediato (por ej., se emitieron cheques en un promedio de 9 minutos en el registro de órdenes de pago y se entregaron a las SU de inmediato, ayudó a reducir la resistencia)
- El modelo de cambio en todas las fases es más fácil de manejar con ejemplos de resultados tangibles.



# Lecciones aprendidas

- Es importante contar con líderes dedicados al cambio en el servicio civil para cualquier reforma
- Una mejor entrega del servicio automáticamente maneja la resistencia al cambio
- Modelo propio: basado en la situación del país
- La inestabilidad política no es un único factor de los obstáculos del gobierno
- Es importante contar con una estructura de incentivos para cualquier cambio



# Lecciones aprendidas...

- La inversión en capital humano es esencial para cualquier reforma
- El ciudadano apoya los resultados deseados de la reforma (si se distribuyen correctamente), lo que aumenta la credibilidad del gobierno
- Se necesita una base de soporte externo para una reforma exitosa
- La mejora del sistema es un fenómeno continuo
- La sustentabilidad es esencial en cualquier reforma



# Desafíos

- El respaldo político aún es importante para una reforma sostenida
- Superar el escepticismo
- La competencia toma un crédito: nuevas críticas
- Sincronizar toda la reforma de PFM, incluidos los organismos locales



# Futuras reformas

- Reforma sostenida del sistema
- Aspectos de calidad de los informes: Calidad y puntualidad en la reconciliación de las cuentas bancarias de ingresos, lo que conduce a información precisa sobre la posición del efectivo total del gobierno
- Sistema central del Tesoro: una herramienta confiable para decisiones presupuestarias
- Segunda fase de la estrategia de reforma de PFM desarrollada después de la segunda evaluación de PEFA 2013/14.



Gracias por su atención

¿Tiene alguna pregunta?

