

*Método de responsabilidad  
Uso de una PFM coherente: el caso de  
Ghana, usando el Servicio de Salud de  
Ghana (GHS) y el  
Ministerio de Salud (MOH)*

*Dr. Opoku Fofie*

*Director, Inf. Fin. y Monitoreo*

*Dirección Central Regional de Salud, Ghana*

*Rev. Sam. K E A Boateng,*

*Director, Inf. Fin. y Monitoreo*

*Oficina Central del Ministerio de  
Salud, Ghana*

# La importancia de la PFM en Ghana

- Una PFM prudente como motor principal para impulsar el desarrollo económico y social en Ghana se incluye en los “Principios directivos del estado” (Capítulo 6: cláusula 36 y 37) de la Constitución de 1992
- Entre 2000 y 2015, se han aprobado leyes muy importantes sobre la PFM en el Parlamento de Ghana, para fortalecer la transparencia y la responsabilidad.
  - La Ley de Compras Públicas, la Ley de Administración Financiera y la Ley de la Agencia de Auditoría Interna, entre otras.
  - El Ministerio de Salud (MOH) y el Servicio de Salud de Ghana han sido claves en el impulso por mejorar la PFM en Ghana
  - Le presentamos algunos aspectos destacados para su debate:

# Breve introducción del área de enfoque

- ***El Ministerio de Salud (MOH)*** tiene la función de proporcionar atención médica a todos los residentes de Ghana
- El ***Servicio de Salud de Ghana (GHS)*** es una de las agencias del MOH responsable de la entrega del Servicio de Salud
- Para un monitoreo efectivo y responsabilidad, cuenta con:
  - 10 Direcciones Regionales de Salud
  - 216 Direcciones de Distrito de Salud
  - 216 Hospitales de Distrito
  - Más de 6000 centros de sub-distrito distribuidos en todo el país

En lo que se conoce como **“Centros de Administración del Presupuesto”**  
(BMC)

# Ministerio de Salud/Servicio de Salud de Ghana: Antes de 1996

- Varios programas verticales (en competencia)
- Numerosas cuentas bancarias en los BMC
- Controles internos muy débiles
- Sin formatos estandarizados para el registro o informe
- Numerosos sistemas de contabilidad
- Sin sistema informático/automatización
- Sin sistemas de información de gestión
- Cuentas sin reconciliar e informes financieros no confiables

# Lo incorrecto y las lecciones aprendidas

- Calidad/capacidad débil del personal, sin régimen de capacitación
- Falta de métodos estandarizados de registro, contabilidad e informe
- Debilidades en el marco existente de control financiero y gobernanza contable
- La debilidad en la vigilancia condujo a abusos y usos incorrectos de los fondos y activos públicos
- Financiación inadecuada de las reformas y débiles protocolos de gestión del cambio
- Monitoreo inefectivo, diagnóstico y evaluación sistemática y puntual del sistema financiero
- Ausencia de un sistema efectivo de retroalimentación

# El control financiero se destinó a asegurar...

- Responsabilidad dentro del Ministerio de Salud/Servicio de Salud de Ghana
- Coordinación adecuada de los planes y presupuestos del BMC
- Los mecanismos de control interno funcionan para prevenir la superposición y duplicación de servicios
- El control de los ingresos del BMC y la verificación de la regularidad y legalidad de los gastos del BMC
- Economía, efectividad y eficiencia en las operaciones
  - Modelo más conocido del Comité Británico de Auditoría
- La información financiera es provista puntualmente
- Preparación de informes financieros consolidados periódicos del MOH

# Método de alcanzar la responsabilidad

- El MOH/GHS iniciaron su propio concepto departamental de control y responsabilidad financiera a mediados de la década de 1990, como parte de una *Reforma más grande en el sector de salud*
- En 1996: en colaboración con los socios, un agente del cambio desarrolló un Manual Departamental de FM, un marco legal principal para inspirar la responsabilidad
- 1997: se completó Producto - Contabilidad, tesoro y aspectos financieros, reglas e instrucciones (“Reglas ATF”) y se convirtió en el estándar para facilitar la *consolidación*
- 1998: Capacitación nacional de todos los gerentes financieros y no financieros sobre las Reglas “ATF”
- 1999: Unidad de apoyo y supervisión: creada en las oficinas centrales para dirigir el cambio; y se designaron supervisores financieros nacionales y regionales

# Implementación de ATF – Objetivos clave

## Generación de conciencia

Se destaca la importancia de sólidos controles financieros y la responsabilidad.

Se exhibe el trabajo del FM en los BMC.

Apoyo al FM y al trabajo de monitoreo financiero y requisitos de ATF.

## Compartir el conocimiento

Promover buenas prácticas en el desarrollo de PFM.

Intercambio de enfoques sobre la adopción e implementación de los estándares y buenas prácticas de ATF.

## Mejora de las asociaciones de desarrollo

El MOH aumenta la comprensión del BMC de los desafíos de la capacidad de RRHH y los factores de éxito.

Promoción de un enfoque alineado para los esfuerzos de desarrollo de PFM usando ATF



# Diseño de responsabilidad del Ministerio de Salud/Servicio de Salud de Ghana



# RESPONSABILIDAD DE MOH/GHS



*Personal de operaciones*

# Estrategia para la mejora de la PFM

- Identificar las brechas y el mecanismo establecido para actualizaciones continuas al marco legal - Reglas “ATF”
- Escalar los módulos incluidos en ATF en el BMC
- Crear unidades efectivas de monitoreo e informes financieros para supervisar la implementación de ATF
- Usar BMC de Categoría “A” para proporcionar estándares de revisión de pares y actuar como fundamento de entrenamiento práctico
- Ejercicios trimestrales de validación financiera - todos los niveles
- Generar capacidad de RRHH (financiera y no financiera) y mejoras logísticas

# Herramientas implementadas para el control financiero

Planes y presupuestos del BMC como medida de control

Los informes financieros cumplen los criterios usando la herramienta de informe

Control de inventario y existencias, y nómina

Control financiero, inspección e investigación

Auditoría interna y externa - Conferencias de auditoría

Comité selecto de cuentas públicas

# Resultado de nuestros esfuerzos

- A través de un entrenamiento constante, RRHH aumenta enormemente su capacidad, habilidades y conocimientos técnicos
- Los fondos agrupados en lugar de verticales de los programas y actividades de salud en todos los niveles son la norma
- Responsabilidad total de todos los recursos en todos los niveles
- Observancia completa de las estipulaciones de ATF, lo que resulta en precisión, integridad y confiabilidad de los datos
- Presentación puntual de informes financieros a C&AG y otros participantes
- Comentario del Auditor General sobre la Declaración Financiera del MOH/GHS en 2011
- Mayor confianza de los socios de salud en la PFM

# Trayectoria del sistema de contabilidad

## Base de contabilidad

1990 - 1996  
Registros  
incompletos/Sistema de  
tesorería e IGF

1998 - 2009  
Contabilidad de  
efectivo/Sistema de  
tesorería e IGF

2010 -2015  
Contabilidad devengada  
modificada/Sistema de  
tesorería que incluye IGF

## Libros de cuentas

Ingresos y gastos  
Libros/Registros

Libros de efectivo y libros  
de actividades/Plantillas de  
informes de Rev.&Eep.

Contabilidad  
devengada  
modificada/Sistema  
de tesorería e IGF

## Informes financieros

Ingresos por  
artículos en efectivo  
y retornos de gastos

Declaración de  
ingresos y gastos

Declaración financiera,  
que incluye  
declaraciones de flujos  
de efectivo

# Control financiero en acción

Monitoreo, evaluación y corrección  
de acciones y conductas



Establecimiento de una  
infraestructura de TI para los  
informes financieros y el personal



Establecimiento de la  
gobernanza en PFM



Mentoría de la ruta  
hacia el desarrollo  
sostenible en PFM



Descubrimiento del poder  
del profesionalismo en los  
BMC

Responsabilidad y transparencia para  
facilitar la conducta poco ética

# El caminos hacia el futuro

INFORMES INTEGRADOS DEL MINISTERIO DE SALUD/SERVICIO DE SALUD DE GHANA:

Comunicación efectiva sobre la creación de valor a lo largo del tiempo





# Control de la responsabilidad del Ministerio de Salud/Servicio de Salud de Ghana

Marco para la responsabilidad y el control público

Control de regularidad

Leyes  
(ATF)  
Reglamentaciones  
Políticas  
Decisiones direcc.

Cumplimiento

**Procesos**

Apoyo  
Estructura  
organizativa

**Resultado**

Informe del desempeño

Estratégico y operativo  
Metas y objetivos  
Prioridades de servicio  
Presupuesto y recursos  
Indicadores de rendimiento

Rendimiento

**Informes**

Estados financieros

Planes de acción estratégica y presupuestos

Informes de auditoría

## Conclusión

“La responsabilidad no se trata de la contabilidad, se trata de mejorar las vidas de las personas responsabilizando a los gobiernos por cumplir sus obligaciones sin ocultar el hecho de quién lo pagará”

*(Thomas Muller-Marques Berger , Roma, 12 Nov. 2014)*

*GRACIAS POR SU ATENCIÓN*