

Hacia una mejor gestión de los gobiernos subnacionales

Bruno Barletti Pasquale

Master en Economía

I. Introducción.

El Perú está actualmente inmerso en un Proceso de Descentralización¹ que, en el mediano plazo, debería permitir mejorar, el nivel de vida de los habitantes y promover la inversión y el empleo, para lo que resulta fundamental contar con un Estado más eficiente.

En el país, la opinión general es pobre respecto de la gestión pública; ello se explica especialmente por la deficiente cantidad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población de las instituciones del Estado quien no rinde al máximo de sus capacidades, pero también debido a la percepción de “lejanía” que tiene el ciudadano respecto de sus necesidades e intereses y a la imagen del Estado de ineficiente, burocrático y desintegrado.

Este documento tiene como objetivo analizar algunos de los factores que contribuyen al actual nivel de desenvolvimiento de las instituciones del Estado, rescatando los aspectos más relevantes de la dinámica de las empresas e instituciones privadas.; así como reflexionar sobre la necesidad de promover la concurrencia de aportes de los diferentes tipos de Gobierno, y plantear algunas medidas que contribuyen a mejorar la gestión.

II. Marco de Referencia.

El análisis parte de la descripción de la forma cómo se encuentra organizado actualmente el Estado, particularmente, en su esfera ejecutiva, es decir, en aquella orientada a la provisión de bienes y servicios:

- El Gobierno Nacional, constituido por 113 Pliegos² con 253 Unidades Ejecutoras (UE) que están principalmente ubicadas en la capital³.
- Los Gobiernos Regionales⁴, que iniciaron su operación en enero del 2002⁵ con autoridades elegidas en comicios universales operan mediante un Pliego (el Gobierno Regional) y un conjunto de Unidades Ejecutoras (UEs). Existen 26 gobiernos regionales, que comprenden 336 UE Regionales (los Pliegos son incluidos entre las UE) que ejecutan los recursos que asigna el Ministerio de Economía trimestralmente. Estas entidades funcionan bajo un esquema de calendario, que establece toques de gasto basados en la disponibilidad de caja.

1 La Ley 7783 del 20-jul-2002 creó 26 Regiones. En los últimos 20 años, es el segundo intento de Descentralización. El primero ocurrió con la Ley 24650 del 28-mar-1989 que consideró 12 Regiones.

2 De acuerdo con la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, constituyen pliego presupuestario las entidades públicas a las que se aprueba un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público. Los pliegos presupuestarios sólo se crean por Ley.

3 A las que se suman las 32 Universidades distribuidas en todo el país.

4 Las Regiones en sí se formaron a partir de 2 o más de los actuales Gobiernos Regionales, previo proceso de tipo plebiscitario que se realizará a fines de Octubre del 2005.

5 Hasta diciembre del 2001, operaban 25 de los denominados Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR), creados por la Ley 26922 del 3-feb-1998.

- Los Gobiernos Locales, un grupo de 194 provinciales, de un total de 1829 Municipalidades.

Vamos a considerar 2 criterios de clasificación para describir el ámbito de trabajo de las instituciones públicas. Primero sus niveles de intervención y segundo sus perfiles de actuación.

III. Niveles de Intervención.

Consideramos que, independientemente del nivel de gobierno (Nacional Subnacional), la institución pública, debe cuidar y cubrir 3 niveles de intervención: orden, prestación de bienes y servicios, y desarrollo económico.

El primer piso es el orden.

Esto es especialmente importante en el tema administrativo. Estamos hablando de tener información actualizada y consistente sobre el presupuesto asignado, sobre el sustento de gastos e ingresos y el estado de las cuentas por pagar. Igualmente el manejo del acervo documentario (archivos). Es claro que el orden debe centrarse especialmente en los procesos prioritarios.

Una institución debe estar en condiciones de brindar información del estado de situación de un proceso de adquisiciones, un pago, una obra, una gestión que realiza un usuario⁶.

Tengamos en cuenta que una institución tiene usuarios internos y externos. El desorden afecta también a los funcionarios de la institución que podrían ser desbordados por las demandas de otras áreas internas. Lo más peligroso es que este ambiente se extienda a todas las áreas.

Sin orden no es posible brindar buenos servicios a los usuarios externos. Así por ejemplo si un Gobierno Local no cuenta con un padrón de contribuyentes y no mantiene actualizadas las cuentas corrientes, no puede administrar y menos mejorar la recaudación, ni mantener un registro contable de ingresos actualizado.

El segundo paso es la prestación de bienes y servicios.

Este es sin duda la tarea fundamental de cualquier institución. Evidentemente una institución ordenada estará en mejores condiciones de prestar estos servicios.

Debemos diferenciar las instituciones por el tipo de servicios y su grado de interrelación con sus clientes. Es claro que un colegio o un hospital son casos donde se dan los elementos más "calientes": se producen servicios emblemáticos y para usuarios finales.

En el otro extremo, tendríamos el caso de una institución tipo Ministerio de Finanzas, que brinda un servicio que podríamos considerar intermedio (tal como asignar recursos presupuestales) a un usuario, otra institución, que no es el destinatario final de (todos) los

⁶ Debemos denominarlo cliente.

recursos. Si bien no estamos hablando de un servicio básico, sí es fundamental porque de lo contrario las instituciones receptoras no podrían brindar los servicios de tipo más directo.

El tercer paso corresponde al desarrollo económico

Cuando la gestión de una institución pública, entiende que debe ir más allá de los temas administrativos y los servicios que brinda, entonces asume el objetivo y la responsabilidad de mejorar el nivel de vida de su comunidad y esto sólo es posible con un crecimiento de la actividad económica de la zona, lo que a su vez supone mayor inversión privada.

En esta misma línea está la preocupación por la importancia del capital humano y el rol fundamental de los servicios básicos (Educación. Salud) y autoridades que concertan con los responsables para exigir mejores servicios.

Ingresamos así a una práctica interesante que supone la vinculación de dos variables: integración más exigencia.

IV. Perfiles de Actuación.

Debemos considerar dos perfiles de actuación de una institución pública.

Un primer perfil referente a su desempeño asociado al objetivo de ser competitivas en la prestación de bienes y servicios (incluyendo las alternativas de outsourcing).

En este caso se pueden dar situaciones en que los Gobiernos Subnacionales compitan entre sí para atraer inversiones y turismo para lo cual se requiere entender la lógica de inversión que sigue la empresa privada: sistemas sencillos para formalizar su inversión, estabilidad, reglas de juego claras, buena calidad de servicios públicos, ambiente social distendido. “Ganará” el que esté mejor “preparado”.

Un segundo perfil corresponde a como se relaciona una institución con las otras instituciones de los Gobiernos Nacional y Subnacional así como con las organizaciones privadas y de la sociedad civil.

Es fundamental que esta relación se establezca sobre la base de alianzas. La palabra clave aquí es integración de procesos, donde será necesaria la concertación y el esfuerzo conjunto. Es el caso de la simplificación administrativa para facilitar el inicio de operaciones de una empresa, donde se debe constituir una alianza entre las diferentes instancias que participan en el trámite (Municipio, el órgano recaudador de impuestos, el órgano responsable de los registro públicos, otras) para que el producto final sea el mejor, dentro de un plazo razonable.

Por ejemplo, en este marco el criterio de priorización de las obras por parte de un Gobierno Local puede cambiar en forma dramática porque lo puede “obligar” a concertar con otros Gobiernos Locales, vecinos en la medida que, por ejemplo en el caso de vías de comunicación, se requiere sumar esfuerzos para contar con vías transversales para trasladar productos al mercado y traer insumos a precios competitivos.

V. Pueden los Sistemas Transversales contribuir a mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Subnacionales?

Denominamos transversales a aquellos sistemas que se recomienda sean únicos cualquiera sea el tipo de gobierno (Nacional, Regional, Local). Sistema entendido como conjunto de procedimientos y normas que garantizan estandarización de procedimientos, todo lo cual debiera permitir una operación continua, dándoles estabilidad y reglas claras a los usuarios.

Entre los sistemas en cuestión tenemos al Sistema de Inversión Pública, Formulación Presupuestal, Tesorería, Contabilidad, Adquisiciones, Abastecimientos, Personal (Planillas y Recursos Humanos), Control Patrimonial, Evaluación y Seguimiento, Rentas-Catastro.

Un Sistema Transversal puede ser apoyado con una herramienta informática que permita introducir tecnología, asegurando eficiencia (velocidad y capacidad de almacenaje, contingencia).

En general, la tendencia es a implementar sistemas informáticos que integren más de un Sistema Transversal.

En que medida el desarrollo e implantación de estos Sistemas puede contribuir a un mejor desenvolvimiento de las instituciones de los diferentes niveles de gobiernos?. Podríamos decir que simplifican y alivian significativamente las tareas cotidianas y mejoran la productividad en la medida que constituyen registros únicos, cuentan con tratamientos definidos y estándares avalados por los Órganos Rectores, y se encargan de las transacciones de pago electrónicamente de manera segura y confiable.

Consideramos que estos sistemas juegan un papel importante en el ordenamiento de la administración de las instituciones además de su contribución a la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, de por sí, estos sistemas no resuelven los problemas de fondo.

VI. El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)

A) Marco de Referencia

Es evidente el interés que muestran los países de América Latina por contar con una herramienta que apoye la gestión financiera del Estado en base a procedimientos claros, uso de tecnología y eficiencia.

Esto se traduce en esfuerzos importantes para desarrollar e implantar un sistema de administración financiera⁷. El objetivo es mejorar la Gestión de las Finanzas Públicas, permitiendo la integración de la información de los procesos de ejecución presupuestaria, financiera y contable.

⁷ Como el SIDIF de Argentina, SIGMA de Bolivia, SIAFI de Brasil, SIIF de Colombia, SIGEF del Ecuador, SAFI de El Salvador, SIAF-SAG de Guatemala, SIAF del Perú.

Para llevar adelante esta tarea los países no sólo deben asignar recursos importantes (equipamiento, licencias, técnicos para desarrollo de software) sino además significa una suerte de apuesta por contar con un instrumento de utilidad práctica.

Por estas consideraciones, debemos destacar la importancia de manejar 2 elementos críticos:

Cobertura del Sistema. Un reto para un Sistema de este tipo es que permita alcanzar una cobertura de operación en el 100% de las UEs y que cada una de éstas registre el 100% de las operaciones de gastos e ingresos.

Plazos razonables (cuánto tiempo toma el desarrollo y la puesta en operación del Sistema). Un plazo recomendable es 2 años. De otra manera se pierde credibilidad con los usuarios.

La posibilidad de lograr estas metas tiene que ver con una serie de elementos tales como el número de UEs, la infraestructura de equipamiento y conectividad y también si cuentan con el personal⁸ entrenado en el uso del Sistema y el manejo de las normas y procedimientos vigentes.

B) Filosofía del SIAF

EL SIAF es un sistema de ejecución, no de formulación presupuestal ni de asignaciones, toma como referencia estricta el marco presupuestal y sus tablas. Ha sido diseñado como una herramienta muy ligada a la gestión financiera del Tesoro Público en su relación con las denominadas Unidades Ejecutoras (UEs).

El registro de las UEs, está organizado en 2 partes:

- * Registro Administrativo. Fases: Compromiso, Devengado, Girado)
- * Registro Contable (contabilización de las Fases así como Notas Contables).

El Registro Contable requiere que, previamente, se haya realizado el registro administrativo. Puede realizarse inmediatamente después de cada fase, pero no es requisito para el registro de la fase siguiente.

A diferencia de otros sistemas, la contabilización no está completamente automatizada. Esto, que podría ser una desventaja, ha facilitado la implantación pues el Contador participa en el proceso.

C) Ámbitos del Sistema

El Sistema tiene dos ámbitos claramente definidos:

⁸ Los problemas de rotación son bastante serios. Esto, más el aislamiento, no contribuyen a un manejo homogéneo de normas y procedimientos.

Registro Único:

El concepto de Registro Único está relacionado con la simplificación del registro de las UEs, de todas sus operaciones de gastos e ingresos y el envío de información a los órganos rectores como la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP), la Dirección General de Tesoro Público (DGTP) y la Contaduría Pública de la Nación (CPN).

Gestión de Pagaduría:

Este ámbito sólo está restringido para las operaciones financiadas con recursos de Tesoro Público. Las UEs sólo pueden registrar sus girados en el SIAF cuando han recibido las autorizaciones de giro de parte del Tesoro Público. En base a estos girados, la DGTP emite las autorizaciones de pago, las que son transmitidas al Banco de la Nación (BN), cuyas oficinas a nivel nacional pagan sólo aquellos cheques o cartas órdenes cargadas en su sistema, afectando recién en ese momento la cuenta principal del Tesoro Público.

Más allá que luego tenga que intervenir el Tesoro Público para la autorización de pago, el girado registrado por la UE termina en el BN, por lo que podríamos decir que los equipos SIAF que operan en las UEs son como terminales del Tesoro Público para realizar el proceso de pago a través del BN.

D) Etapas de Implantación del Sistema

En el período 1997-1998, la tarea primordial del MEF ha sido la Implantación del SIAF-SP en todas las UEs del Gobierno Central y Regiones, para cuyo logro se han realizado programas de entrenamiento, difusión y pruebas. Ha sido fundamental el nivel de credibilidad de los Usuarios en el Sistema, el mismo que se ha consolidado durante este período.

Debe destacarse muy especialmente el enorme esfuerzo de los funcionarios de las UEs que han participado en la etapa de Implantación. Al respecto, debemos destacar algunos elementos importantes:

- Coordinación permanente con los Órganos Rectores. El sistema debía adecuarse a sus procedimientos y normas, así como a sus instrumentos operativos (Tablas).
- Desde fines de 1996 ha habido un acercamiento, con los usuarios (UEs) a través de los residentes⁹, constituyéndose en un nexo permanente.
- Registro manual paralelo en 1997. Permitió conocer el ámbito de operaciones de las UEs para su adecuado tratamiento en el sistema. Además hizo posible un relevamiento del uso de los clasificadores presupuestales así como operaciones contables e insumos para la primera versión de la Tabla de Operaciones. Igualmente, se prestó mucha atención al tema de los documentos fuente. Se logró establecer la figura del expediente u operación y la unidad de registro del sistema. En los últimos meses de 1997, las UEs registraron sus operaciones en una primera versión en Fox del Módulo de Registro SIAF-SP.

⁹ Son consultores que trabajan en las unidades ejecutoras de las regiones.

- En enero de 1998, el MEF entregó 506 equipos (computador personal, módem, impresora, estabilizador) a igual número de UEs. El equipo tiene instalado además de un software general (MSOFFICE97), el Módulo Visual de Registro SIAF-SP. El sistema incluye un mecanismo de correo electrónico para la transferencia de información.

- Registro automatizado paralelo en 1998, utilizando los equipos y sistemas entregados. Las UEs registraron y transmitieron más de un millón de operaciones por un valor cercano al 50% del total del presupuesto anual, las mismas que se reflejaban en la base de datos ORACLE de la sede MEF. Este registro permitió reforzar el entrenamiento, así como identificar nuevas operaciones para la Tabla de Operaciones. Un aspecto muy importante de esta etapa fue la revisión del tratamiento a las operaciones típicas como planillas, compras, encargos, caja chica, entre otras.

- Personal entrenado en cada UE. A fines de 1998, antes de ponerse en marcha el sistema, existía al menos una persona adecuadamente entrenada en cada UE. Progresivamente se ha incorporado un mayor número de funcionarios, especialmente en aquellas UEs que trabajan en red.

- Organización y puesta en marcha de la mesa de atención, como centro de recepción de llamadas de los usuarios y su derivación a las diversas áreas (Soporte, Análisis, Contadores, Control de Calidad, Informática).

- Organización del Equipo de Soporte a Usuarios, con 12 técnicos entrenados en la instalación del sistema, conectividad, hardware. Cuentan con un stock de equipos y partes (PCs, UPS, discos duros, tarjetas de red). Este equipo asegura que una UE restablezca su capacidad operativa en un máximo de 72 horas.

- Equipos de trabajo en la sede:

- Análisis, para revisar el tratamiento de las operaciones, preparación de manuales.
- Control de Calidad, para revisar cada versión de software y apoyar a las UEs para un adecuado registro.
- Contadores, encargados de elaborar y dar mantenimiento a la Tabla de Operaciones).
- Informática (grupos de análisis de sistemas, Visual, ORACLE, Conectividad, Soporte Técnico).
- Usuarios (sectoristas) para monitorear el trabajo de los residentes.

Uno de los aspectos más importantes del trabajo desarrollado en estos 2 años, ha sido el dominio del aspecto logístico, especialmente en las UEs ubicadas fuera de Lima (aproximadamente 320). Los equipos de soporte a usuarios, control de calidad y contadores han visitado todas las UEs varias veces, familiarizándose con el acceso y reforzando la vinculación de la sede con los usuarios. La presencia del residente facilitó toda esta coordinación.

E) Puesta en marcha oficial del Sistema

A partir de enero de 1999, el SIAF se ha constituido en un sistema oficial de registro de las operaciones de Gasto e Ingreso de las UEs, sustituyendo diversos registros y reportes de la

DNPP, la DGTP y la CPN. Cada mes las UEs reciben, a través del SIAF, su calendario de compromisos (CALCOM) elaborado por la DNPP.

Las UEs registran en el SIAF sus operaciones de gastos e ingresos, información que luego es transmitida al MEF para su verificación y aprobación. En el Ciclo de Gasto las UEs registran sus operaciones (expedientes), cada una de las cuales incluye las Fases de Compromiso, Devengado y Girado.

- **El registro del compromiso** implica el uso de un clasificador de gasto a nivel específico, una fuente de financiamiento y la meta correspondiente asociada a ese gasto. El sistema verificará si esa operación está acorde al CALCOM aplicando el criterio de techo presupuestal. La UE sólo puede comprometer su presupuesto dentro del mes de vigencia del calendario.
- **El registro del devengado** está asociado a la verificación del cumplimiento de la obligación por parte del proveedor, esto es la entrega de bienes. Esta fase requiere un compromiso previo que a su vez establece techos y otros criterios. El Devengado puede darse en el mismo mes o en otro posterior al registro del Compromiso.
- **El registro del Girado** requiere no sólo un Devengado previo (que a su vez establece techos) sino la correspondiente Autorización de Giro por parte de la DGTP, que aplica el criterio de Mejor Fecha. El Girado puede darse en el mismo mes o en otro posterior al registro del Devengado.
- La DGTP emite la Autorización de Pago de los Girados (cheques, cartas órdenes) de las UEs, transmitiéndose al BN, quien actualiza sus archivos con cada lote enviado, atendiendo a los beneficiarios de los Girados.
- El registro de la Fase Pagado en la UE es procesado automáticamente por el Sistema, con la información de los cheques y cartas órdenes pagados remitida por el BN.

En el Ciclo de Ingreso, las UEs registran las Fases de Determinado y Recaudado.

Las operaciones de gastos, ingresos y otras, complementarias, son contabilizadas utilizando la Tabla de Operaciones (TO SIAF), matriz que relaciona los Clasificadores Presupuestales con los Cuentas del Plan Contable Gubernamental. Estos registros son procesados por el Sistema, permitiendo la obtención de los Estados Financieros y Presupuestarios exigidos por el Ente Rector, la Contaduría Pública de la Nación (CPN), en el marco de la elaboración de la Cuenta General de la República. Cabe señalar que, 29 Pliegos (109 UEs) realizaron el Cierre Contable 1999 a través del Módulo Contable SIAF.

En base a los trabajos desarrollados por el equipo SIAF, se logró que, a fines del 2004, un grupo de 850 Gobiernos locales (GLs) estuvieran entrenados para pasar a operar el módulo más importante, esto es el registro de las operaciones de gasto e ingreso, así como su contabilización.

De estos 850 GLs se seleccionó un primer grupo de 606 GLs para realizar la implantación de este módulo en el 2005. Este grupo de municipios representa el 72% del presupuesto de

todos los municipios.

Debe destacarse que el Módulo de Ejecución, diseñado y desarrollado para los GLs, no es el mismo que operan las UEs de los Gobiernos Nacional y Regional¹⁰. Se ha tomado muy en cuenta el carácter autónomo de su operación, aspecto crítico para la viabilidad del Proyecto, esto es limitar al mínimo aspectos formales y de entorno que introduzcan “ruido” en la implantación.

En general, la estrategia se basa en el principio básico de “orden con autonomía”, es decir que no es incompatible la autonomía que gozan los GLs con el uso de un sistema que promueva el orden y la rendición de cuentas.

En este sentido y, para ser consistente con este principio de autonomía, el municipio es el “centro” de la operación del Módulo de Ejecución Presupuestal del SIAF-GL, realizando, entre otras, tres tareas críticas que no requieren autorización del MEF ni de otra instancia: modificaciones presupuestales, construcción de su calendario y aprobación de los giros.

VII. Principales Resultados

1) Mejora en la Gestión Financiera del Tesoro Público.

- Programación de Caja sobre la información¹¹ registrada y transmitida por las UEs.¹²
- Esquema de Autorizaciones de Pago electrónicas¹³ (en base a la Programación) transmitidas al Banco de la Nación para la atención de los pagos o su transferencia a la Banca Privada a través de la Cámara de Compensación Electrónica.
- Asignación de firmas electrónicas a los responsables de firmas de las UEs para las operaciones de abono en cuenta a servidores y proveedores, disminuyendo drásticamente los cheques y cartas ordenes simplificado procedimientos para los usuarios.
- Eliminación de formatos, que elaboraban las UEs, sobre el estado mensual de la situación de Ejecución de gastos e ingresos. Esto ha sido reemplazado por un monitoreo permanente de esta información.
- En general se han reemplazados formatos y trabajos operativos por una mayor capacidad de seguimiento y análisis.

2) Base de Datos con información oportuna, confiable y con cobertura adecuada.

- Toda la información del 100% de operaciones de gastos e ingresos transmitidos por las UEs residen en una Base de Datos en el Equipo Central del MEF, la misma que no

¹⁰ “Tecnológicamente” sí se trata de una sola versión para facilitar su mantenimiento. Sin embargo, internamente, sabe distinguir el tipo de institución.

¹¹ Con el detalle de cada de operación, esto es los documentos fuentes (identificación de los beneficiarios).

¹² Permite además realizar un seguimiento de las normas de Tesorería.

¹³ Reemplazando a formatos que debían recoger las UEs.

solo sirve para consulta a nivel del MEF y Pliegos sino constituye una contingencia ante siniestros que pudiera sufrir los equipos de las UEs.

- Asimismo permite construir la Consulta Amigable SIAF (datos acumulados) que se encuentra disponible en el Portal de Transparencia Económica¹⁴. Esta consulta se actualiza cada fin de mes e incluye una Base de Datos que permite consultar por diferentes criterios (Quién gasta?, En qué se gasta, Para qué se gasta, Con qué se financia) o combinaciones de éstos¹⁵. Se brinda información desde 1999.

3) Monitoreo por los Sectores y Pliegos de la Ejecución del Presupuesto.

- La Jefatura de los Pliegos cuenta con una Consulta Gerencial que les permite consultar en línea la información de ejecución de sus UEs¹⁶. Cuentan con una serie desde 1999.
- Asimismo las UEs que entregan Encargos¹⁷ cuentan con una consulta web de seguimiento de los fondos entregados.

VIII.- Retos

- Es necesario plantear el reto de descentralización como un esfuerzo de todos los niveles de gobierno. Un factor fundamental que limita a las instituciones de los gobiernos subnacionales para ofrecer mejores servicios es la poca disposición para compartir el trabajo e integrar actividades y procesos. Justamente, este es una de las tareas más importantes que debiera tener un Gobierno Regional¹⁸. Por ejemplo lograr una visión integral de los proyectos programados por los Gobiernos Locales y desarrollar una capacidad de concertación para promover obras regionales a partir de los aportes de los Gobiernos Locales involucrados.
- Otro reto que debe asumir un Gobierno Regional es contribuir a una mejor gestión aportando y de alguna manera supliendo al Gobierno Nacional en las funciones “naturalmente” delegadas como la asistencia en dos de los Sistemas Transversales más complicados en su aplicación: Inversión Pública y Adquisiciones. El Gobierno Regional debería organizar un área de asistencia técnica para atender los requerimientos de los Gobiernos Locales ya que el tamaño de estos y la cantidad de Proyectos de Inversión y Procesos de Selección no justifican que cuenten con especialistas en estas áreas.
- En el caso del Sistema Nacional de Inversión Pública¹⁹ no se trata de que el Gobierno Regional tenga un elevado número de especialistas, sino más bien de apoyar y

¹⁴ www.transparencia-economica.mef.gob.pe

¹⁵ Esta información se publica desde febrero del 2002. Inicialmente con una consulta utilizando Citrix (todavía disponible).

¹⁶ (Calendario, Compromisos, devengados, Girados).

¹⁷ modalidad en que una UEs entrega parte de sus fondos para que sean ejecutados por otra UE o una de sus Unidades Operativas para lo cual operan un SIAF2.

¹⁸ Igual les corresponde (a cada una sus instancias - Unidades Ejecutoras y Operativas) asumir el reto de mejorar y ser competitivo en orden y calidad de servicios.

¹⁹ SNIP

asesorar en la gestión, organizando actividades de entrenamiento efectivo y promoviendo el uso de modelos para casos recurrentes (obras de agua y desagüe para poblados pobres). Aun en el caso de municipios medianos y grandes, este mecanismo puede significar una gran ayuda.²⁰

Pero también se puede acudir a la Universidad local (pública o privada) para que asuma un rol en esta demanda, al brindar servicios para desarrollar los perfiles y estudios de factibilidad.

- Respeto al área de adquisiciones se evidencia un problema crítico para llevar adelante los procesos de selección. Como consecuencia, hay un elevado número de procesos que no concluyen en los plazos programados afectando a los usuarios (la propia institución o la población). En muchos casos las instituciones acuden a normas de excepción²¹, quitándole transparencia y afectando la imagen de la institución.

En este caso las instituciones tienen limitaciones tanto de recursos humanos capacitados como el manejo de una metodología sencilla que incluya el manejo de estándares (Bases Modelo) como aplicación de buenas prácticas (estudio de mercado para verificar disponibilidad de oferta y especificaciones técnicas)

El reto está en establecer una alianza entre el órgano rector del Gobierno Nacional (MEF) y cada Gobierno Regional para replicar las capacidades y atender descentralizadamente a los Gobiernos Locales (y también a las instituciones de los Gobiernos Regionales). De esta manera se crea un mercado para los profesionales de la zona y se fortalecen las capacidades locales.

- Se debe continuar fortaleciendo un modelo de gestión pública transparente. Cualquier persona conectada al Internet puede conocer el estado de la ejecución del gasto del aparato público, y de esta forma, conocer cuál es el presupuesto de las instituciones, es decir quién gasta, para qué gasta, con qué fuente se financia, y cuánto se gasta.

Bibliografía

Defensoría del Pueblo (2004), Índice de Buen Gobierno. Resultados del IBG aplicado a los gobiernos regionales en el Perú, Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas (2005), Marco Macroeconómico Multianual 2005-2007, Lima.

Prodes (2004), Proceso de descentralización 2004: Balance y Recomendaciones para una Agenda Pendiente, Lima.

Subgrupo de Donantes en Descentralización del Grupo de Gobernabilidad (enero 2005), Dialogando sobre la Descentralización: Una mirada desde la Cooperación Internacional, la Sociedad Civil y el Estado, Lima.

<http://www.mef.gob.pe>, 17.06.2005

<http://www.mef.gob.pe/siaf/> 17.06.05

²⁰ Igualmente compartir el acervo de Estudios ya realizados así como un Banco de Datos de Expertos.

²¹ Caso de Gobiernos Locales para Licitaciones de Vaso de Leche

ACRONIMOS

- BN: Banco de la Nación.
- CALCOM: Calendario de Compromisos.
- CPN: Contaduría Pública de la Nación
- DGTP: Dirección General de Crédito Público.
- DNPP: Dirección Nacional de Presupuesto Público.
- GL: Gobierno Local.
- GR: Gobierno Nacional.
- MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.
- SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera.
- SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública
- UE: Unidad Ejecutora.

Reseña Biográfica,

Master en Economía, Sr. Bruno Barletti Pasquale

Cargo Actual: Coordinador del SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera) del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.

Teléfono MEF: 0051 1 311-5930

Teléfono SIAF: 0051 1 426-3117

Dirección: Jr. Lampa Nro. 277 - 4to. Piso, Lima 1 – Perú

Página web: <http://www.mef.gob.pe/siaf/>

E_mail: bbarletti@mef.gob.pe

- Economista Pontificia Universidad Católica del Perú. Master en Economía Universidad de Ottawa.
- Profesor de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad Nacional de Ingeniería, ESAN y ADEX
- Gerente Técnico y de Promoción del Fondo de Promoción de Exportaciones del Perú (FOPEX).
- Gerente General de empresas de la Organización Ferreyros S.A,
- Consultor Internacional de Proyectos de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), PNUD (Naciones Unidas), Centro de Comercio Internacional (CCI), Banco Mundial (BM), DAI (AID).

Cuadros, tablas, gráficos

Cuadro 1

