



Universidad
de Chile

EJECUCIÓN DE TRANSFERENCIAS Y GESTIÓN RELACIONAL

Diploma en Gestión Financiera de Instituciones
Públicas

Prof. Carlos Chong C.
INAP – Universidad de Chile

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



Universidad
de Chile

Introducción

- El uso de las Transferencias en el sector público ha tenido una tendencia creciente en Chile a partir de los años 90, particularmente por tres razones:
 - El carácter subsidiario del Estado consagrado en la Constitución de 1980 y que fomenta la creación de organizaciones intermedias.
 - El crecimiento y fortalecimiento del tercer sector.
 - La aparición de una serie de nuevos problemas públicos de carácter emergente.
- Esta tendencia también ha sido internacional, hoy en día el tema de la colaboración público-privada y la formación de redes sociales con el Estado como actor es un tema prioritario en gestión pública moderna (Bresser-Pereira, Cunill, Downs, Barzelay, etc).

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



1. Gestión Financiera de las Transferencias

Definición

- Es una transacción que se define como “la entrega de un bien, un servicio, un activo o mano de obra y sin recibir a cambio una de estas variables por el mismo valor”
- Presupuestariamente, se clasifican en “Corrientes” o “De Capital”:
 - Transferencias Corrientes: Gastos de donaciones u otras transferencias corrientes que no representan la contraprestación de bienes o servicios. A su vez, pueden ser realizadas al Sector público o al Sector privado. (Subtitulo 24)
 - Transferencias de Capital: Transferencias para gastos en capital (activos de tipo productivo que nos e consumen en su uso). Igualmente pueden ser realizadas al Sector público o al Sector Privado. (Subtitulo 33)



Ejecución de Transferencias Corrientes

Las transferencias Corrientes al Sector Público pueden estar destinadas a:

- Otros organismos identificados en la Ley de Presupuesto.
- Unidades o divisiones internas destinadas a PROGRAMAS específicos y cuya ejecución es realizada por el propio Servicio.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



Transferencias Corrientes al Sector Público a unidades internas o Programas

Un **PROGRAMA** corresponde a una división organizacional específica identificada como Transferencia en la medida que corresponde a satisfacer una necesidad que no tiene la característica de ser una necesidad permanente y continua.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



TODOS los recursos necesario para cumplir esta función pueden incluirse en este Programa identificado en el Presupuesto como una asignación, sin embargo, debe existir la autorización expresa en la Ley de Presupuestos para efectuar gastos operativos. Esto hace que exista una **mayor flexibilidad presupuestaria** en su ejecución.

- La información de la ejecución presupuestaria de estas transferencias debe informarse conjuntamente con el resto de la información presupuestaria por el organismo central.
- Además de lo anterior, se debe informar respecto al avance de actividades de los programas en forma mensual a la Dirección de Presupuestos.

- Las características de la transferencia a Programas, hace que sea necesario justificar año a año su pertinencia. Para este fin, hay dos instrumentos básicos de evaluación:
 - Marco Lógico.
 - Evaluación externa de Programas Gubernamentales.
- La principal distinción que debe hacerse en la gestión financiera de estos programas es que si bien tienen una identificación presupuestaria y un área de trabajo específica y propia, su gestión sigue siendo responsabilidad del organismo central. Por lo tanto, estos programas suelen tener distorsiones e incentivos para desviar recursos operativos asignados a sus funciones a otras propias de los servicios matrices, particularmente en lo que se refiere al gasto operativo.

- Otro elemento que debe tomarse en consideración es que la información propuesta por el Presupuesto incluye el monto y otras autorizaciones, las que se disponen en GLOSAS a la autorización financiera.
- Por lo general esta glosa define límites a algunos gastos específicos, particularmente en los montos autorizados para contratación de personal a Honorarios.
- Los programas no tienen carácter de unidad interna para atender actividades permanentes y, por lo tanto, su personal es mayoritariamente contratado a Honorarios con cargo a los recursos autorizados y no tienen la calidad de funcionarios públicos.
- Los bienes que se adquieran con cargo al financiamiento del programa pasan a formar parte del inventario del Servicio que lo acoge.



Universidad
de Chile

Transferencias Corrientes a otros organismos públicos o al Sector Privado

- En este caso, la ejecución de las actividades que se financian con estos recursos no corresponde a unidades internas.
- Por lo tanto, se presenta un proceso de ejecución distinto que comprende las siguientes etapas:
 - Emisión de Resolución que respalda la operación. Debe indicar con claridad, el monto, el destinatario y el objeto de la transferencia.
 - Giro de los recursos y registro en la cuenta complementaria.
 - Rendición de los recursos.
 - Registro de la operación.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



Universidad
de Chile

- Los recursos girados y no rendidos se consideran para efectos financieros como NO GASTADOS, y por tanto, son parte del Saldo de Caja, aunque sin embargo no corresponde a disponibilidad.
- En general, los recursos recibidos por los organismos del sector público por este concepto no se incorporan a sus presupuestos, y por tanto, su tratamiento se realiza mediante cuentas "extrapresupuestarias".
- El control por el buen uso de los recursos corresponde la Contraloría General de la República, sin embargo, desde el punto de vista financiero la responsabilidad es del organismo que otorga hasta el momento de la rendición.
- La rendición debe incluir al menos el monto recibido, el detalle de los egresos, señalando uso, objetivo y destino, con individualización del medio de pago, los comprobantes de contabilidad que registran las operaciones y el saldo disponible.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



- Las normas generales indican que las unidades operativas otorgantes deben:
 - Exigir la rendición de cuentas en forma mensual y periódica.
 - Proceder a su revisión financiera y el cumplimiento de los objetivos planteados.
 - Mantener los registros disponibles a la revisión de la CGR.
 - Mantener un Registro de receptores de Fondos públicos y Donaciones e informar mensualmente de sus cambios al Ministerio de Hacienda para su publicación.

- Respecto al registro de la rendición, esta se valida en el momento en que existe un movimiento de recursos o un egreso por parte del receptor, independiente de si se ejecutaron físicamente los trabajos encomendados.
- Por lo anterior, suelen existir problemas en el manejo financiero de las transferencias dado que muchas veces existen distorsiones en la ejecución. En estos casos proceden los asientos de reversa, los sumarios administrativos (si es que corresponden) y las acciones judiciales reparatorias. Este control es una atribución no exclusiva de la CGR.



- En general tienen las mismas exigencias de las Transferencias Corrientes. Sin embargo, con cargo a estos fondos no pueden identificarse Programas.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



2. Gestión Relacional

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas





La Gerencia Relacional

- Define la función del Estado en las asociaciones **publico-privado**, como el ente social que define "el alcance de la actividades comerciales, especifica el mecanismo mediante el cual se otorga el incentivo a la administración de la APP para producir bienes y servicios (MICHAEL G. GERRARD, jefe de la asociación entre lo publico y privado, en Londres)
- **La asociación publico privado** buscan hacer frente a grandes problemas e incrementar la efectividad del gobierno en lo que respecta a la provisión y servicios público (Mark Moore, 2005)

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



¿Qué busca la Gerencia Relacional?

- Satisfacer necesidades de la sociedad a las cuales el Estado no es capaz de dar respuesta por si solo.
- Busca asociar la experiencia de la gestión privada y el poder del estado para crear bienes y servicios que ambos por si solos no pueden satisfacer

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas





Ventajas de la Gerencia Relacional

- Disminuye costos para el Estado
- Mayor inversión en áreas sociales
- Compartir riesgos de inversión
- Acceso a capitales de inversión por parte del Estado.
- Reducción del tamaño del Estado (?)
- Promueve la creación de Fundaciones con fines sociales

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



Riesgos de la Gestión Relacional

- Poca claridad en la negociación del sector público con el privado
- Desviación del propósito "valor público"
- Sector público sobrepasado por el sector privado.
- Corrupción en la negociación y en la distribución de beneficios
- Escaso valor público producto de la mala gestión
- Exige mecanismo de control (accountability) apropiado.
- Crisis de legitimidad

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas





Managing government-third sector collaboration: accountability, ambiguity and politics

Robert Schwartz

- Se ha revelado una mala administración (**mismanagement**) y abusos en la relación del Estado con el tercer sector (**ONG's**) en su colaboración. Esto ha repercutido en un crisis de legitimidad para estas organizaciones y el Estado en su colaboración.
- El trabajo de Schwartz se basa en la experiencia de Israel y Estados Unidos y países europeos en menor medida. De este modo el estudio se ha basado y ha pretendido explicar estos problemas a través de las teorías de **accountability (responsabilidad financiera)**.
- El tercer sector se ha preocupado de intereses que se encuentran en el espacio público no estatal y que en algunas ocasiones el Estado no es capaz de atender. De tal modo se ha dejado de lado a numerosas áreas en las que la sociedad espera que se intervenga, por ejemplo en la educación de la naturaleza, cultura, cuidado de personas en estado de invalidez, adultos mayores etc. Entonces estas organizaciones se han hecho con la entrega de estos servicios.
- Producto de esto, el Estado ha entregado una serie de beneficios a estas organizaciones tales como subsidios, contratos y sociedades (**partnerships**).
- Sin embargo han ocurrido una serie de hechos que han corrompido la imagen de estas organizaciones entre la gente, que no ve un real beneficio prestado por estas.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas



- Producto de los problemas en los mecanismos de control, propiciados por los obstáculos puestos por los **stakeholders** se ha hecho imperioso una reestructuración de los medios de **accountability**.
- En este sentido se propone un estricto ejercicio para evitar los problemas que han minado la credibilidad de esta colaboración, determinado por el uso correcto de los **accountability** y su combinación precisa en momentos precisos:
 - **Accountability Profesional**
 - **Accountability Legal Burocrático**
 - **Accountability rendimiento legal**
 - **Accountability Político**
 - **Accountability Competición Político**
- ¿Hay un tipo de accountability que sea factible, y permitan flexibilidad al mismo tiempo que la existencia rigurosas medidas de seguridad?. El análisis realizado ha detectado problemas en la formulación e implementación de todos los tipos de **accountability**.
- La atención se concentra en los errores de cada tipo de **accountability**, que al mismo tiempo puede alertar a los decisores y constructores de cual es el tipo apropiado de accountability o algún tipo combinación entre los diferentes tipos.
- Además es preciso que la **sociedad civil (watchdogs)** este atenta al rendimiento de esta colaboración entre el Estado y el Tercer Sector.

Diploma 2009 - Gestión Financiera de Instituciones Públicas

