

ACUERDO

ENTRE

LA CONFEDERACIÓN SUIZA, REPRESENTADA POR LA EMBAJADA DE SUIZA -  
OFICINA DE COOPERACIÓN SUIZA EN PERÚ

Y

LA REPÚBLICA DEL PERÚ, REPRESENTADA POR EL MINISTERIO DE  
RELACIONES EXTERIORES

RELATIVO AL

**“APOYO AL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO  
DE LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS DEL PERÚ”**

---

En el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica suscrito por el Consejo Federal Suizo y el Gobierno de la República del Perú el 9 de septiembre de 1964 y con ánimo de reafirmar los lazos de amistad, cooperación y solidaridad existentes entre ambos países, las Partes convienen en celebrar el presente Acuerdo.

**ARTÍCULO PRIMERO**

**CLÁUSULA GENERAL**

La política interior y exterior de las Partes se basa en el respeto de los principios democráticos y de los derechos humanos, tal como están enunciados, entre otros, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Estos principios y derechos constituyen un elemento esencial del presente Acuerdo, que las Partes convienen en celebrar.

**ARTÍCULO SEGUNDO**

**OBJETIVO PRINCIPAL**

El objetivo principal del presente Acuerdo es apoyar al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con asistencia técnica especializada para fortalecer y modernizar la gestión de las finanzas públicas en el Perú, a partir de un plan de acción priorizado y adecuadamente secuenciado de acciones de reforma para el periodo 2011-2015,

*CM*  
*En*

denominado Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas del Perú – PMC (Anexo 1). Este objetivo se desarrollará en tres niveles: macro, meso y micro.

### ARTÍCULO TERCERO

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**A nivel macro:** Contribuir a consolidar la disciplina fiscal agregada, a alinear mejor la asignación estratégica de recursos a las políticas gubernamentales y a mejorar la eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos a la población, como un insumo fundamental en la lucha contra la pobreza y el desarrollo económico, social y sostenible del Perú.

**A nivel meso:** Contribuir a fortalecer y modernizar los mecanismos, instrumentos, procesos y procedimientos de la gestión financiera pública de forma articulada con el conjunto de instituciones públicas relevantes y bajo un mismo esquema de coordinación y seguimiento.

**A nivel micro:** Contribuir con apoyo técnico a que las instituciones del sistema de gestión financiera pública, en particular al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), puedan diseñar, desarrollar, aplicar y gestionar acciones de reforma, tendientes a mejorar la administración de los recursos públicos.

### ARTÍCULO CUARTO

#### DE LAS PARTES

##### 4.1. La Confederación Suiza

Para fines del presente Acuerdo, la Confederación Suiza estará representada por la **Embajada de Suiza - Oficina de Cooperación Suiza en Perú**, que a su vez representará a la **Secretaría de Estado de Asuntos Económicos (SECO)**.

SECO forma parte del Ministerio Suizo de Economía Pública. Su misión se desprende de la Ley Federal del 19 de marzo de 1976, relativa a la cooperación internacional para el desarrollo y la ayuda humanitaria.

##### 4.2. La República del Perú

La República del Perú estará representada por el **Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú**, siendo la contraparte del Programa el **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**, cuya misión es planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social del país. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella.

APCI intervendrá en el presente acuerdo, en su condición de ente rector de la cooperación técnica internacional, en sus atribuciones conferidas por la legislación peruana.

## ARTÍCULO QUINTO

### FINANCIAMIENTO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

#### 5.1. Monto

Para el financiamiento de la asistencia técnica especializada, SECO conforme a su política de cooperación al desarrollo, se compromete a poner a disposición del Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas del Perú – PMC (en adelante el PROGRAMA), como aporte no reembolsable, la cantidad máxima de US\$ 6.400.000,00 (seis millones cuatrocientos mil y 00/100 dólares americanos).

La asistencia técnica se brinda exclusivamente para cumplir con los objetivos y fines del Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas.

#### 5.2. Administración de los recursos

Las partes acuerdan que la administración de los recursos financieros disponibles para brindar la asistencia técnica requerida, será realizada por SECO o Entidad(es) Gestora(s) de Recursos a ser seleccionada por SECO y la contraparte peruana.

La Entidad Gestora de Recursos deberá ser una entidad autorizada por APCI, para la recuperación del Impuesto General a las Ventas (IGV), así como el manejo y conservación original contable, según lo prevé la legislación peruana. La administración de los recursos se regirá por la legislación peruana relativa a la devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios efectuadas con financiación de donación y cooperación técnica no reembolsable.

Los recursos provenientes de recuperación del IGV deberán ser incorporados por SECO para su utilización en el Programa.

#### 5.3. Recursos de Contrapartida

El MEF y las instituciones o entidades conformantes del Programa que se vean favorecidas con el financiamiento de asistencia técnica especializada en este marco, deberán contabilizar como aporte de contraparte los recursos humanos, técnicos y administrativos, así como el espacio físico y materiales que se requieran para el logro de los objetivos propuestos.

## ARTICULO SEXTO

### COMPROMISOS DE LAS PARTES:

#### 6.1. SECO

Se compromete a lo siguiente:

- a. Responsabilizarse de la administración del aporte suizo al Programa.
- b. Designar un/a representante de su Oficina de Cooperación Suiza en Lima para conformar el Comité Estratégico del Programa.
- c. Designar un representante de su Oficina de Cooperación Suiza en Lima al Comité Especial de Aprobación de proyectos en el marco de la implementación del Programa.

#### 6.2. CONTRAPARTE

6.2.1. El MEF Se compromete a lo siguiente:

- a. Coordinará con las instituciones o entidades de gestión de las finanzas públicas a fin de que estas sean favorecidas con el financiamiento de asistencias técnicas, en el marco del Programa.



- b. Realizar la supervisión técnica a la ejecución de los proyectos acordados en el marco del Programa.
- c. Designar un/a representante institucional para conformar el Comité Estratégico del Programa.
- d. Designar un representante al Comité Especial de Aprobación de proyectos en el marco de la implementación del Programa.

6.2.2. APCI se compromete a lo siguiente:

- a. Velar por el cumplimiento cabal del presente Acuerdo.
- b. Designar un/a representante institucional para conformar el Comité Estratégico del Programa.

## **ARTÍCULO SEPTIMO**

### **DE LA ESTRUCTURA**

Para dar operatividad al presente Acuerdo, se contará con:

- Un Comité Estratégico
- Un Comité Especial de Aprobación

## **ARTÍCULO OCTAVO**

### **DE LOS COMITÉS:**

#### **8.1. COMITÉ ESTRATÉGICO**

El Comité Estratégico es el órgano supremo para la implementación y funcionamiento del presente Acuerdo. El Comité Estratégico se reunirá anualmente, y en forma extraordinaria a solicitud de las Partes.

El Comité Estratégico estará conformado por:

- Un/a representante de SECO, con voz y voto.
- Un/a representante de MEF, con voz y voto.
- Un/a representante de la APCI, con voz y voto.

La presidencia del Comité Estratégico será rotativa y estará a cargo de los miembros ordinarios. Las facultades y el procedimiento para la toma de decisiones, serán aprobadas en el reglamento respectivo. Son atribuciones y deberes principales del Comité Estratégico:

- a. Establecer, en su primera sesión, sus estatutos, las bases para su reglamento y si lo considera pertinente, la delegación de atribuciones y deberes.
- b. Aprobar y modificar su estatuto y el reglamento del mismo.
- c. Supervisar el cumplimiento del Acuerdo.

#### **8.2. COMITÉ ESPECIAL DE APROBACIÓN**

El Comité Especial de aprobación es el órgano técnico y de gestión de las iniciativas vinculadas al Programa. Se reunirá de forma regular para evaluar y aprobar proyectos de asistencia técnica especializada presentados. También realizará un seguimiento detallado de la ejecución y gestión de los proyectos aprobados.

El Comité Especial de Aprobación estará conformado por:

- Un representante de SECO, con voz y voto.
- Un representante del MEF, con voz y voto.
- Un representante del Grupo de Estudios, con voz.

Este comité estará presidido por el MEF y sus decisiones se darán por unanimidad.

## **ARTÍCULO NOVENO**

### **DE LOS PRIVILEGIOS**

El Gobierno peruano se compromete a conceder los privilegios legales acordados a los expertos de los organismos de cooperación técnica internacional, para el personal extranjero debidamente acreditado ante el Gobierno de la República del Perú para asesorar el Programa objeto de este Acuerdo, durante el tiempo de su permanencia en el país y conforme a lo estipulado en el Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 9 de setiembre de 1964 por el Consejo Federal Suizo y el Gobierno de la República del Perú.

## **ARTÍCULO DÉCIMO**

### **DE LAS INSTANCIAS DE CONTROL**

El control financiero y contable se regirá por las normas internas de SECO. En todos los niveles de contratación se respetará los principios de transparencia y acceso competitivo a los recursos con base en sus respectivos términos de referencia. SECO se reserva el derecho de realizar auditorías del manejo financiero de sus contribuciones y de verificar el cumplimiento de los aportes de la contraparte.

## **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO**

### **DEL DERECHO DE SUPERVISIÓN**

Las Partes podrán supervisar las actividades realizadas en el marco de la asistencia técnica del Programa.

## **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO**

### **EVALUACIONES DEL PROGRAMA**

12.1. Para asegurar la adecuada implementación del Programa, SECO y MEF acuerdan realizar una primera evaluación a inicios de 2013. La fecha exacta de la evaluación será acordada por escrito entre las partes.

12.2. Antes de finalizar el presente Acuerdo, SECO y MEF fijarán conjuntamente la fecha apropiada y los términos de referencia para realizar una evaluación final.

Las evaluaciones serán financiadas por SECO.

## **ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO**

### **CLÁUSULA ANTICORRUPCIÓN**

Dentro del marco del presente Acuerdo, las Partes no proponen ni directa ni indirectamente ventajas de cualquier clase. Las Partes tampoco aceptan este tipo de ofertas. Cualquier comportamiento corrupto o contrario a las leyes supone una vulneración del presente Acuerdo y justifica su terminación y/o la adopción de otras medidas correctivas en consonancia con la legislación aplicable.

#### **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO**

##### **SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Cualquier duda o controversia que pudiera surgir de la interpretación o aplicación del Acuerdo, deberá ser resuelta mediante negociación de las Partes, para encontrar una solución amigable.

#### **ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO**

##### **DE LA MODIFICACIÓN DEL ACUERDO**

Cualquier modificación al presente Acuerdo se realizará por escrito y por mutuo consentimiento entre las Partes, debiendo ser congruente con sus objetivos generales.

#### **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO**

##### **DE LOS ANEXOS**

Los siguientes anexos forman parte integrante del presente Acuerdo:

- Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas del Perú – PMC.
- Definición del Grupo de Estudios (GE).

#### **ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO**

##### **DURACIÓN DEL PROGRAMA**

Los recursos que aporte SECO al Programa estarán disponibles a partir del 1 de agosto de 2011 y hasta el 31 de diciembre de 2015. Vencido este plazo, excepto que las partes convengan por escrito lo contrario, se extinguirá toda responsabilidad de SECO.

#### **ARTICULO DÉCIMO OCTAVO**

##### **ENTRADA EN VIGENCIA**

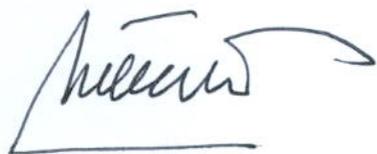
El presente Acuerdo entrará en vigor en la fecha de recepción de la notificación escrita en la que el Gobierno peruano comunique al Gobierno de la Confederación Suiza que se han cumplido los procedimientos exigidos por su ordenamiento jurídico interno para tal efecto. El Gobierno de la Confederación Suiza manifiesta su consentimiento mediante la suscripción del presente Acuerdo, no requiriéndose de su parte de ninguna formalidad adicional

#### **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO**

##### **SUSPENSIÓN O TERMINACIÓN**

Queda expresamente convenido que en caso de presentarse circunstancias o condiciones que a juicio de las partes determinen un incumplimiento podrá suspenderse o darse por concluido el Acuerdo.

Hecho en la ciudad de Lima, el 18 de noviembre de 2011, en dos originales igualmente auténticos y válidos y sólo en idioma castellano.



POR LA REPÚBLICA DEL PERÚ

Viceministro de Relaciones Exteriores

POR LA CONFEDERACIÓN SUIZA



Directora General de Cooperación Económica y  
Desarrollo, Secretaría de Estado para Asuntos  
Económicos

**ANEXO 1**

Vice Ministerio de Hacienda  
Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas

Elaborado en base a un documento de trabajo del Grupo de Estudios

**Programa de Mejoramiento Continuo  
de Gestión de Finanzas Públicas**

**PMC**

**2011-2015**

## 1. INTRODUCCIÓN

La Gestión de las Finanzas Públicas (GFP) es un elemento central de las políticas de desarrollo en el Perú, cumple un rol fundamental en la mejora de la calidad del gasto público al tratar de maximizar el uso de los recursos públicos en forma sostenible y mantener el gasto público alineado a los objetivos del gobierno.

En los últimos años se han realizado diversos estudios sobre la situación en la que se encuentran las normas, los sistemas y los procesos que rigen la administración de recursos públicos en el país, además de un importante número de iniciativas dirigidas a mejorar su desempeño.

Dichos estudios concluyen que la GFP en el Perú se realiza - en términos generales - de forma adecuada y que en muchos de sus elementos básicos es compatible con las buenas prácticas internacionales<sup>1</sup>. Sin embargo, también revelan que todavía persisten debilidades que subsanar, incluso en procesos o etapas básicas, con lo cual se genera un campo de acción a abordar.

Las iniciativas emprendidas en los últimos años para atender algunos de estos desafíos y fortalecer la GFP en el país han sido numerosas y han generado avances significativos. Sin embargo, en la práctica han tendido a ser intervenciones puntuales, con poca coordinación entre ellas y sin un marco de referencia común para asegurar un proceso armónico, cohesionado y adecuadamente secuenciado. Estos aspectos han mermado la eficiencia y efectividad de las reformas<sup>2</sup>.

Al respecto, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través del programa de fortalecimiento de la GFP, llevado a cabo gracias a la cooperación internacional congregada a través de la Mesa de GFP, ha identificado la necesidad de que las reformas reflejen claramente las prioridades de las entidades y que éstas a su vez cuenten con un acompañamiento en la gestión y procesos para lograr los objetivos.

En ese sentido, este documento responde a presentar el "Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas" como una iniciativa del MEF por articular y coordinar los objetivos en GFP con una visión y misión conjunta, que busca promover la cohesión de las iniciativas de fortalecimiento y modernización, con alcance a todas las entidades que intervienen o desarrollan actividades y procesos en GFP.

Al respecto, el MEF dio inicio a esta tarea con la implementación de una unidad de análisis llamada Grupo de Estudios (GE), instaurada desde finales de mayo del 2010, con el apoyo multi-donante de la cooperación internacional (Alemania, Bélgica y Suiza). El GE tiene como objetivo central brindar asesoramiento continuo al Vice Ministro de Hacienda y asistir a los directores de los órganos de línea en la implementación y gestión de reformas para el fortalecimiento de GFP.

La experiencia de los primeros seis meses de funcionamiento del GE ha reforzado la importancia de institucionalizar una estrategia integral para las reformas, proporcionando una visión de mediano plazo que guíe el proceso, y que a su vez tenga flexibilidad para introducir acciones o necesidades que surgen con el desarrollo de los propios procesos. Esta experiencia también ha puesto en evidencia que cuando los órganos de línea trabajan con estrecha y continua interacción con la unidad de

---

<sup>1</sup> Informe de la gestión de las finanzas públicas – Evaluación PEFA (2009).

<sup>2</sup> Informe Lawson/Giussani (2009) "Hacia la Construcción de un Mecanismo de Fortalecimiento Continuo de la Gestión de Finanzas Públicas en el Perú.

análisis, se manifiesta una mutua confianza que contribuye al logro de mejores resultados, pues se trabaja en las necesidades que surgen del quehacer cotidiano en diversas áreas de la GFP y se plasman en propuestas concretas de reformas. Asimismo, dicha interacción reveló la vital importancia de trabajar en conjunto para que los marcos conceptuales de las reformas se internalicen adecuadamente. De esta manera se reconfirmó que tanto el diseño conceptual como la gestión de los procesos son aspectos claves con peculiaridades propias de las entidades.

Consecuentemente, el Vice Ministerio de Hacienda encargó al GE como una de sus responsabilidades elaborar, en conjunto con los órganos de línea, un plan de acción denominado "Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas - (PMC)", mediante el cual se espera establecer una estrategia de reforma que de un norte a las intervenciones, ordenando los procesos y mejorando la dinámica de coordinación, coadyuvando en la implementación de actividades en curso y las nuevas iniciativas.

Así mismo, se espera que el PMC contribuya no solo con el MEF sino con las distintas instituciones rectoras de las GFP a mejorar sus mecanismos de coordinaciones, asistirlos en las etapas de implementación de las actividades de reforma en marcha y en nuevas iniciativas tratando que las reformas en efecto se internalicen y efectivicen, y estableciendo mecanismos de seguimiento y reporte de sus avances y resultados, todos ellos elementos esenciales que retroalimentan la estrategia de reforma.

La siguiente sección hace un repaso breve de los antecedentes, definiendo también los principales actores del sistema GFP. La sección 3 presenta el PMC, sus objetivos, alcance y operatividad, mientras que la sección 4 propone las orientaciones estratégicas que deben guiar la reforma GFP del Perú en el mediano plazo y alrededor de las cuales el PMC pretende ordenar, cohesionar y secuenciar las actividades existentes e iniciativas futuras.

## 2. ANTECEDENTES

El Programa de Fortalecimiento de la GFP tiene su origen en la evaluación PEFA realizada entre septiembre 2008 y abril de 2009<sup>3</sup> y, particularmente, en el periodo inmediato posterior en el que el MEF, con apoyo de la cooperación internacional, inició el ejercicio conocido como post-PEFA. En este ejercicio se discutieron los resultados del diagnóstico en forma amplia, y se hizo un primer esfuerzo por parte de los actores GFP de identificar las principales reformas requeridas en cada área y se sintetizaron en un plan de acción inicial que fue compartido con las agencias de cooperación internacional a fin de concertar potenciales áreas de apoyo técnico y financiero requeridos.

Aprovechando el espacio de dialogo conformado por instituciones cooperantes en la Mesa de GFP, el MEF solicitó el apoyo de la cooperación internacional para financiar un trabajo de consultoría que identificara necesidades de las instituciones, mapeara los distintos proyectos de reforma en GFP en curso, con apoyo de la comunidad de cooperantes bilaterales y multilaterales, y proponga propuestas a implementar.

En ese sentido, el informe de Lawson y Giussani, contratado por el MEF gracias a financiamiento de la cooperación suiza, concluyó que el proceso de reforma GFP en el

<sup>3</sup> La evaluación usando la metodología desarrollada por PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) es una herramienta de diagnóstico de la gestión financiera pública (especialmente a la administración central) que se aplica de forma homogénea a los países del mundo que lo solicitan y es un indicador de cuán cerca o lejos están estos sistemas de algunas buenas prácticas internacionales.

Perú es muy dinámico y que las actividades de fortalecimiento existentes son muchas, pero también que están sólo parcialmente coordinadas y que podrían optimizarse si se gestionan de forma integrada en el marco de un programa que identifique la mejor secuencia de las intervenciones y determine los vacíos temáticos existentes en el proceso. Propuso también que el desarrollo, la implementación y, la gestión de este programa deberían estar a cargo de un Grupo de Estudios, organizado de manera independiente a la jerarquía de línea del MEF y desvinculado de la administración del día a día.

Las recomendaciones del informe están siendo puestas en práctica, en principio mediante la conformación del GE en mayo de 2010. El cual es constituido como una unidad de análisis de apoyo en los procesos y acciones vinculados al fortalecimiento de la GFP. Su objetivo primordial es brindar asistencia técnica al MEF en el desarrollo, implementación y seguimiento de un programa continuo de mejoramiento de la Gestión de las Finanzas Públicas<sup>4</sup>, y colaborar con la alta dirección del MEF y sus Direcciones Generales en análisis, gestión y recomendaciones que contribuyan a mejoras en las finanzas públicas, así como articular actividades que desarrollen otras instituciones del sistema.

Dentro de los temas a ser abordados por el GE, el MEF priorizó la acción en las áreas de: i) Modernización del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), ii) Fortalecimiento de la disciplina presupuestaria, incluyendo el apoyo al sistema nacional de presupuesto, y iii) Análisis de la sostenibilidad de las finanzas públicas con énfasis en las contingencias fiscales. De lo cual resultó un Plan de Actividades 2010, con las siguientes tareas:

1. Desarrollar un programa de mejoramiento continuo de GFP.
2. Apoyar en la implementación del SIAF II.
3. Vigorizar la visión presupuestaria de mediano plazo.
4. Fortalecer los interfaces entre los aplicativos informáticos asociados a los sistemas administrativos transversales.
5. Fortalecer el Sistema Nacional de Presupuesto.
6. Mejorar el registro de los momentos de ejecución presupuestaria.
7. Estimar y sistematizar el monitoreo de obligaciones contingentes.
8. Apoyar en la coordinación de los entes rectores del Sistema Nacional de Administración Financiera.

## 2.1 Situación Actual y Lecciones Aprendidas

Gracias a la interacción entre el GE y los órganos de línea del Ministerio de Economía y Finanzas, que son los ejecutores de las reformas, se ha generado una intervención lógica con perspectivas de mediano plazo, que responden a principios imperativos para el diseño e implementación del PMC:

- a) *Adecuada secuencia y gradualidad*: El sistema de administración financiera pública en el Perú es razonablemente sólido en varios aspectos e incluso con importantes elementos de sofisticación. Sin embargo, persisten algunas debilidades denominadas básicas y otras que por ser más sofisticadas toman tiempo en madurar, siendo preferible introducir las gradualmente pues pueden necesitar cambios en la cultura institucional<sup>5</sup>. Este esfuerzo de reforma, además de respaldo

<sup>4</sup> MEF, "Programa de Asistencia para el Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas, Términos de Referencia, mayo de 2010.

<sup>5</sup> Reformas como un marco de mediano plazo de los gastos y un presupuesto en base a resultados tomaron años en reformularse en países de la OECD. En general, igual ha sucedido en las experiencias en América Latina (por ejemplo, Chile) y Europa del Este.

para la consolidación de los avances existentes y la orientación sobre los próximos pasos, requiere de un período de gestación para su total implementación. Por lo cual el programa de reforma de GFP requiere ser introducido gradualmente en un horizonte de mediano plazo.

- b) *Visión de mediano plazo y de complementariedad en reformas:* Todo proceso de reforma es complejo y muy dinámico, necesita ser abordado de diferentes flancos institucionales con un importante número de iniciativas para alcanzar los logros esperados. Es vital visualizar el conjunto de las actividades y asegurar la complementariedad de las acciones. Hacer un seguimiento y acompañar en la toma de decisiones.
- c) *Avanzar sobre lo hecho:* La existencia de iniciativas en curso se refleja en compromisos asumidos, acuerdos formalizados y esfuerzos exigidos. En consecuencia no se puede empezar de cero, es necesario construir sobre lo existente. El desafío es mejorar la dinámica de coordinación, identificar las sinergias con otros proyectos y promover el alineamiento paulatino de estas actividades e iniciativas con los objetivos estratégicos.
- d) *Trabajar conjuntamente con las entidades rectoras y responder a sus demandas:* Las necesidades de fortalecimiento y modernización de la GFP emergen en la mayoría de los casos de situaciones prácticas que se visibilizan en la interacción diaria entre funcionarios y autoridades de las diferentes instituciones que conforman el sistema GFP. En este sentido, es muy importante, no sólo mejorar los espacios existentes para promover este intercambio, sino también apoyar a solucionar los problemas identificados por los propios actores. El impacto del trabajo en conjunto entre los órganos de línea y el apoyo de consultorías tiene mayores resultados tanto en la operatividad de las medidas como en el marco conceptual en el que fueron tomadas.
- e) *Aprovechar las ventanas de oportunidad:* El elemento constante en la administración financiera pública es la tiranía de la urgencia del día a día. Asimismo, el consenso mínimo para adoptar cambios muchas veces se presenta en circunstancias particulares no previstas. Las oportunidades para la reflexión amplia y la planificación anticipada de los proceso de reforma no son muchas y dado que las iniciativas de reforma se presentan sólo en ciertos momentos particulares hay que estar listos para actuar rápidamente y buscar flexibilidad en las formas de apoyo técnico y financiero y aprovechar las oportunidades de acción.
- f) *Mejorar la coordinación inter-institucional y entre rectores:* Muchas de las reformas efectuadas por un ente rector (o institución) afectan la labor de otra institución o necesitan de una labor complementaria de otra entidad, por lo que se requiere de una coordinación continua y transparente. Es útil perfeccionar y fortalecer los espacios existentes y avanzar de forma gradual en el proceso en la medida que surjan o se generen oportunidades para ello. En ese punto es pertinente tener presente que el sistema de GFP abarca no solo a los órganos de línea del MEF sino a otros actores centrales del proceso (como se describe en la siguiente sección).
- g) *Brindar acompañamiento a las entidades en la implementación de las reformas y apoyar en su gestión:* En una mayoría de casos, nuevas reformas no tienen el efecto deseado por falta de diseño, sino por problemas en su implementación u operatividad, sucede que muchas veces se toman decisiones o se inician reformas sin que éstas hayan sido completamente apropiadas por las entidades ejecutoras de las medidas.

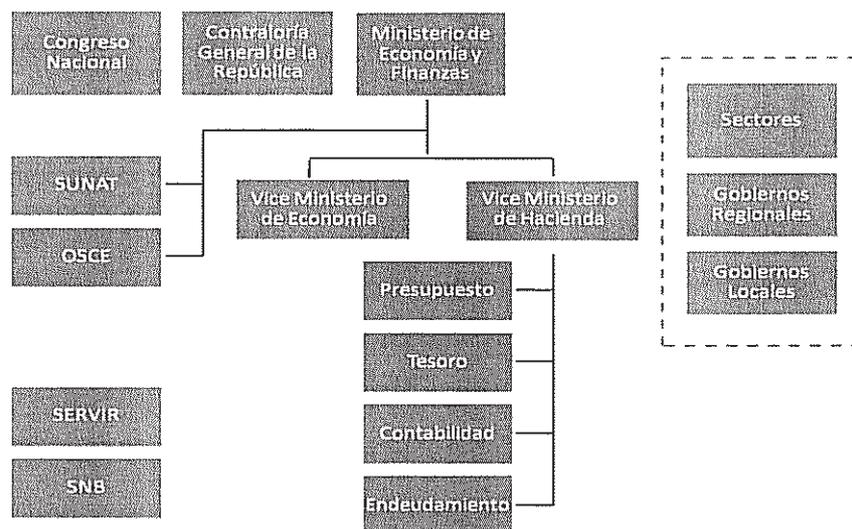
h) *Retroalimentación constante, aprovechando de los avances:* Las reformas en la GFP comprenden un conjunto de actividades e iniciativas que son ejecutadas por las instituciones responsables, muchas veces en colaboración con asistencia técnica brindada por consultorías. En este sentido el mapeo del conjunto de actividades e iniciativas de reforma, el acompañamiento a las entidades rectoras, el seguimiento y la retroalimentación para la toma de nuevas decisiones debe ser continuo, entre los entes rectores y las asistencias técnicas que se generen, para asegurar un avance coherente, coordinado y correctamente secuenciado del proceso.

## 2.2 Las instituciones del Sistema GFP

Las instituciones del sistema de la GFP son todas aquellas involucradas, directa o indirectamente, con la programación, la aprobación, la ejecución y evaluación del presupuesto, así como del manejo de sus activos y pasivos financieros (ver figura 1).

Las tres principales instituciones del sistema de gestión de finanzas públicas en el Perú son el Congreso de la República, la Contraloría General (CGR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La labor del Congreso Nacional (especialmente a través de su Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República) abarca la aprobación del presupuesto inicial y de sus principales modificaciones, y la evaluación de su ejecución, mientras que la CGR es el órgano rector de los sistemas de control de la gestión pública y responsable ejercer en forma directa el control externo posterior sobre los actos de las entidades.

**Figura 1:** Marco Institucional para la GFP



El MEF, organizado en sus dos Vice Ministerios y varias oficinas de soporte administrativo, como la Oficina General de Informática y Estadística (OGIE) y la Oficina de Gestión Administrativa (OGA). Entre sus principales dependencias desde la perspectiva de su relevancia para la GFP, sobresalen:

- La Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales (DGAES), encargada de dirigir y coordinar la política macroeconómica y social, incluyendo la elaboración del Marco Macroeconómico Multianual (MMM), que fija las metas macro-fiscales.

- La Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM) que es el órgano rector del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que además de aprobar la normativa sobre los requerimientos para la inversión (SNIP), mantiene la base de datos sobre las inversiones públicas y anualmente realiza una programación multianual de inversiones.
- La Dirección General del Presupuesto Público, órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto, encargado de programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario del Sector Público.
- La Dirección Nacional del Tesoro Público, órgano encargado de centralizar la disponibilidad de los fondos públicos, programar y autorizar los pagos y el movimiento de fondos con cargo a sus cuentas bancarias, en función al Presupuesto de Caja del Gobierno Nacional, así como manejar y custodiar los valores del Tesoro Público.
- La Dirección Nacional de Contabilidad Pública, órgano rector del Sistema Nacional de Contabilidad, encargado de dictar las normas y establecer los procedimientos de contabilidad, así como de elaborar la Cuenta General de la República.
- La Dirección Nacional del Endeudamiento Público, órgano rector del Sistema Nacional de Endeudamiento, encargado de programar, presupuestar, normar, negociar, registrar, controlar, contabilizar y coordinar la aprobación de las operaciones de endeudamiento público y de administrar la deuda; atender el servicio de las operaciones de deuda del Gobierno Nacional, realizar operaciones conexas para una administración prudente, actuar como agente financiero único del Gobierno Nacional, preparar y publicar las estadísticas de la deuda pública.

Adscritas también del MEF, pero con autonomía de gestión administrativa y financiera, figuran las siguientes entidades públicas:

- La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), que tiene por finalidad administrar, fiscalizar y recaudar los tributos nacionales, incluyendo el administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero para recaudar los tributos aplicables.
- El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas de adquisiciones públicas del Estado y supervisar los procesos de contratación de bienes, servicios y obras que realizan las entidades estatales.

Otras instituciones importantes para la GFP, no adscritas al MEF, son:

- La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), entidad encargada de la gestión de los recursos humanos al servicio del Estado (dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros).
- La Superintendencia de Bienes Nacionales (SBN), entidad pública responsable de la adquisición, disposición, administración, registro y control de los bienes de propiedad estatal (dependiente de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento).

Son parte también de la GFP, los Sectores y los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.

## 2.3 La Cooperación Internacional

Existe un importante número de agencias de la cooperación internacional que apoyan al Perú con el fortalecimiento y modernización de la gestión de las finanzas públicas, tanto a nivel del Gobierno Nacional, como a nivel de los gobiernos subnacionales: 26 Gobiernos Regionales y 1838 Gobiernos Locales.

Las principales instituciones multilaterales que están presentes en el momento son: el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF). Así como, los organismos bilaterales de cooperación como la Comunidad Europea, la GTZ y el KfW de Alemania, SECO de Suiza, la Cooperación Belga, USAID de los Estados Unidos y AECID de España.

Los recursos de la cooperación destinados a fortalecimiento de la GFP están direccionados principalmente a promover la presupuestación por resultados, así como a mejorar la calidad del gasto con intervenciones puntuales en los gobiernos subnacionales.

En ese contexto, el MEF presenta el PMC a la cooperación internacional a fin de compartir el plan de acción de prioritario en materia de GFP y asimismo recibir la voluntad de los mismos de asistir al Gobierno en la implementación y consolidación de diversas reformas que ya están en acción y otras que puedan formar parte del PMC.

## 3. EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO (PMC)

La creación del Programa de Mejoramiento Continuo (PMC) es la respuesta del MEF ante nuestro compromiso institucional por impulsar importantes reformas dentro de la GFP en una forma ordenada y coherente, con la intención de contar con participación activa de todas las instituciones rectoras en el sistema público de gestión financiera y de la cooperación internacional.

El PMC se distingue no solo por ser un plan de acción que atiende la problemática en GFP identificada con la metodología PEFA y en otros diagnósticos realizados desde una perspectiva integral, sino que además nace de la permanente evolución y perfeccionamiento del monitoreo continuo de los entes rectores de la GFP y del GE. Por otro lado, es un programa con un horizonte de mediano plazo que considera la gradualidad en las reformas de los procesos, especialmente porque las reformas o actividades a desarrollar nacen de las propias entidades ejecutoras de las GFP. Se nutre del quehacer de los actores nacionales y de sus preocupaciones, adaptando las recomendaciones al contexto peruano y no limitándose a introducir recetas de otros países. Finalmente, responde a una propuesta que surge del MEF, contando con su liderazgo y el apoyo político para implementar las reformas, en un dialogo abierto con los otros actores del sistema GFP, y que responde a sus demandas y necesidades específicas definidas en el tiempo.

El PMC toma como parámetro inicial de trabajo el periodo comprendido entre los años 2011 a 2015, a fin de establecer un horizonte de mediano plazo que permita realizar reformas sustanciales y que además coincida con el periodo de la gestión de gobierno.

Las siguientes secciones del presente capítulo describen los objetivos del PMC, el alcance y las condiciones del programa, los resultados esperados, su organización, operativa y financiamiento.

### 3.1. Alcance y Condiciones Básicas

El PMC pretende tener alcance sobre todas las instituciones del sistema de GFP y abordar las actividades de reforma - actuales y futuras - incluidas aquellas que se financian con recursos de la cooperación internacional.

Se debe destacar, sin embargo, que la implementación del PMC no pretende - bajo ninguna circunstancia - crear nuevas estructuras de liderazgo o conducción de procesos, reorganizar los programas y proyectos en curso, reorientar el financiamiento comprometido o modificar los acuerdos alcanzados, o por alcanzar bilateralmente.

La fuerza detrás del proceso de reforma de GFP seguirá radicando en las instituciones y en su decisión de fortalecer y modernizar sus normas, procesos e instrumentos. El aporte del PMC a este proceso de reforma estará claramente dirigido a mejorar la dinámica de coordinación entre las instituciones, promover las sinergias positivas de las intervenciones, fomentar su apropiación por parte de las autoridades competentes, y apoyarlas técnicamente en la etapa de implementación con la finalidad de que se materialicen.

En este sentido, las condiciones básicas para la implementación del PMC son cuatro:

- Gradualidad, el programa abordará de forma paulatina los esfuerzos de coordinación y de alineamiento de las actividades e iniciativas de reforma con la visión y los objetivos de mediano plazo, respetando principalmente las formalidades existentes. Asimismo priorizará las actividades que son necesarias para completar las reformas básicas en curso y dará paso progresivamente a procesos de reforma más complejos y que requieren más tiempo.
- Flexibilidad, el desarrollo del programa se dará en función de los requerimientos y demandas específicas de las instituciones del sistema GFP, respetando sus tiempos y prioridades. A pesar de tener campos de acción definidos, si se identificara en el desarrollo de las reformas alguna actividad no prevista inicialmente, esta podrá ser considerada.
- Oportunidad, se trabajará para dar soluciones útiles de manera ágil, respondiendo rápidamente a los requerimientos de las instituciones de GFP con una visión integral de las reformas.
- Participación, el programa se desarrolla por la interacción de los órganos de línea, y entes rectores de la GFP, tanto antes de iniciar reformas como en el proceso de implementación de las mismas, identificando problemas y posibles soluciones.

### 3.2. Resultado Esperado

El resultado esperado del PMC es que las reformas en la GFP se den en forma articulada dentro de una visión de mediano plazo, coherente con los objetivos estratégicos del gobierno, transparente para todos los actores del sistema, y correctamente secuenciados. Asimismo, que los progresos sean estrictamente monitoreados y reportados a las autoridades para la toma de decisiones y así tener una retroalimentación permanente en un proceso continuo de reformas.

### 3.3. Objetivo General

Fortalecer y modernizar la gestión de las finanzas públicas a fin de contribuir a consolidar la disciplina fiscal agregada, alinear mejor la asignación estratégica de

recursos a las políticas gubernamentales y mejorar la eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos a la población.

### **3.4. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del PMC están dirigidos a apoyar a las autoridades de las instituciones vinculadas con la GFP a:

- a) Asegurar la continuidad, coherencia, sinergia y secuenciamiento adecuado de las actividades e iniciativas de reforma dentro de la GFP que se desarrollen al interior de las instituciones del sistema, mejorando la dinámica de coordinación y la disponibilidad de recursos técnicos y financieros para este propósito.
- b) Establecer una estructura e instrumentos de gestión para el proceso de reformas y promover la coordinación y la retroalimentación sistemática de avances y resultados, tanto a las instituciones del sistema, como a la cooperación internacional.
- c) Generar una visión para la ejecución de actividades y el desarrollo de nuevas iniciativas de fortalecimiento y modernización de la normativa, procesos, procedimientos e instrumentos de GFP, que sean consistentes con la visión de la reforma en el mediano plazo y sus objetivos estratégicos.

### **3.5. Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo**

- a) Extender y consolidar el marco multianual (o de mediano plazo) para la programación del presupuesto público, con el propósito de:
  - mejorar la sostenibilidad fiscal y disminuir los riesgos fiscales,
  - alinear el gasto con las políticas públicas y las prioridades gubernamentales,
  - transparentar las demandas futuras de recursos públicos, particularmente aquellas ligadas al gasto corriente (operación y mantenimiento) emergente de la inversión realizada, y
  - otorgar previsibilidad a las instituciones públicas para la provisión de bienes y servicios con la oportunidad y calidad requerida por la población beneficiaria.
- b) Fortalecer el presupuesto orientado a resultados, para:
  - optimizar los recursos asignados hacia los programas estratégicos e institucionales que la población considera prioritarios,
  - asegurar que los recursos asignados a los bienes y servicios públicos (productos) cumplen con los resultados esperados con economía, eficiencia, efectividad y calidad,
  - promover la innovación y flexibilidad en la administración del Estado para la reducción de costos de las prestaciones públicas, y
  - mejorar el proceso de toma de decisiones presupuestarias con información confiable sobre los productos y los impactos obtenidos. En este proceso es vital la articulación de las políticas sectoriales con los planes y programas territoriales.
- c) Modernizar el sistema integrado de información sobre la gestión financiera pública y su plena articulación con el conjunto de sistemas transversales actuales y futuros, a través de:

- una gestión mejor coordinada de los órganos rectores,
  - el diseño de una aplicación informática que recoja los últimos avances tecnológicos existentes,
  - la informatización adecuada de los procesos presupuestarios de programación (incluyendo la perspectiva multianual y la clasificación programática), de ejecución (con el adecuado registro de los momentos en que se efectivizan los ingresos y gastos) y de rendición de cuentas (con la automatización de la relación unívoca entre clasificadores presupuestarios y el plan contable, además de una ágil y consistente consolidación financiera),
  - la integración tecnológica de los sistemas transversales prioritarios (adquisiciones, planilla, inversión pública, gestión administrativa y logística), y
  - la construcción de interfaces para una articulación eficiente.
- d) Reforzar el sistema de evaluación de desempeño y los mecanismos de rendición de cuentas, tomando como base:
- el perfeccionamiento de los instrumentos de monitoreo y evaluación de programas,
  - el desarrollo de metodologías para la preparación y presentación de programas estratégicos e institucionales, particularmente focalizadas en la definición de indicadores de producto y resultado, además de progresivamente el análisis de costos,
  - el perfeccionamiento de los mecanismos de control interno y auditoría externa para la valoración de la gestión por resultados,
  - el establecimiento de sistemas para asegurar el mantenimiento y control de la calidad de la información generada, y
  - la transparencia y acceso público a la información.
- e) Perfeccionar el manejo integrado de los activos y pasivos públicos en los tres niveles de gobierno, con el fin de gestionar de forma adecuada la situación patrimonial del Estado y alcanzar un uso rentable de los activos públicos en el marco un manejo aceptable de los riesgos. La consolidación de información y la determinación de responsabilidades institucionales claras son tareas básicas para este propósito.

### **3.6. Estructura de Gestión**

El PMC será implementado por el MEF, a través del Vice Ministerio de Hacienda, en estrecha coordinación con el conjunto de instituciones que conforman el sistema de finanzas públicas. La gestión y ejecución del PMC estará a cargo de las instituciones del sistema de la GFP en coordinación con el GE.

### **3.7. Instancias de Coordinación**

Las principales instancias de coordinación del PMC son espacios existentes en la actualidad, que serán reforzados con el fin de profundizar la dinámica de coordinación en torno a las actividades e iniciativas de reforma. Entre las principales se encuentran:

- a) El Comité de Coordinación del Sistema de Administración Financiera del Sector Público (Comité SAFI), que tiene entre sus atribuciones legales aprobar y supervisar los proyectos de mejora y fortalecimiento del sistema integrado de

administración financiera. Está presidido por el Vice Ministro de Hacienda y compuesto por las máximas autoridades de los órganos rectores del sistema: presupuesto, tesoro, contabilidad y endeudamiento. Asimismo, mediante el desarrollo del PMC se buscará fortalecer las coordinaciones que se llevan a cabo en el comité SAFI.

Adicionalmente, se utilizará también este foro para informar sobre los avances del programa y retroalimentar a las autoridades sobre dificultades y desafíos en la implementación del mismo. De requerirse se invitará a participar de las sesiones del Comité SAFI a instituciones ligadas al PMC y la GFP.

- b) La Mesa de Coordinación sobre GFP con la Cooperación Internacional, tiene como propósito armonizar y profundizar el diálogo político entre el MEF y las agencias de cooperación internacional que financian actividades de reforma de la gestión de finanzas pública. Esta presidida por el MEF, con la secretaría técnica a cargo de la Comunidad Europea, y la participación de la agencias con interés en asistir a las mejoras de GFP del país.

En este foro, en sesiones especialmente convocadas para el efecto y con una regularidad no menor al trimestre, el GE presentará a la cooperación internacional sus principales actividades (realizadas y por realizar) dentro de PMC y los resultados alcanzados por las entidades rectoras.

- c) En la actualidad no existe un espacio formal para la reflexión de las prioridades estratégicas sobre GFP entre los principales actores del sistema, a saber el Congreso de la República, la Contraloría General y el MEF. Entre las actividades del GE en línea con el PMC será importante proponer la creación de foros entre estas instituciones para ampliar el dialogo y la coordinación interinstitucional sobre temas de interés común a la reforma GFP. Estos foros podrían también contar con el aporte de expertos (nacionales o extranjeros).

### **3.8. Operatividad**

El elemento fundamental en la construcción del PMC y en su posterior implementación como instrumento de reforma de la gestión de las finanzas públicas es la definición del horizonte de mediano plazo, es decir la visión y definición de áreas de trabajo estratégicos.

Acordados, aprobados y formalizadas las principales áreas de trabajo estratégico de mediano plazo del PMC, la tarea se concentra en identificar y registrar todas las iniciativas de reforma GFP en curso en el conjunto de instituciones del sistema, así como las iniciativas en desarrollo. En un futuro se irán incorporando mayores iniciativas de reforma según el desarrollo de las actividades comprendidas en el programa. Las actividades e iniciativas de reforma recopiladas serán registradas en una base de datos para efectos de coordinación y seguimiento.

Las actividades e iniciativas que se ejecuten durante el año fiscal en curso serán incorporadas a las actividades PMC para ese año. En otras palabras, las actividades e iniciativas que se ejecuten u operen en el año 2011 serán incorporadas al PMC-2011 y las del 2012 en el PMC-2012.

### **3.9. Financiamiento de las actividades del PMC**

Dadas las restricciones presupuestales que se tienen en el Sector público, se considera necesario solicitar la cooperación internacional a fin de crear dos fondos que

sirvan específicamente para la implementación de reformas que fortalezcan la GFP y que no cuenten con financiamiento (interno o externo).

Los fondos considerarían la posibilidad de diferenciar actividades de corto y largo plazo. Uno de ellos estaría orientado al financiamiento de actividades de corto plazo y el otro orientado al financiamiento de iniciativas de fortalecimiento y modernización de la GFP que requieran de un mayor esfuerzo de planificación y se desarrollen en un periodo más amplio de tiempo.

El financiamiento se daría por propia voluntad de los cooperantes, los recursos podrán estar administrados por los mismos cooperantes o en su defecto estos podrían encargar la administración de los recursos a uno de ellos, de manera que en conjunto varios cooperantes podrían contribuir con el financiamiento del PMC y viabilizar en su conjunto requerimientos en el marco del PMC. Que los recursos sean administrados por los cooperantes facilita su rápido uso y transparencia.

Las entidades públicas, encargadas de ejecutar acciones en los procesos de la gestión de las finanzas públicas que deseen acceder al financiamiento en el marco del PMC presentarán sus propuestas en plazos definidos al comité de evaluación, denominado "Comité Especial de Aprobación".

Respecto al comité de evaluación de iniciativas de corto y largo plazo, denominado "Comité Especial de Aprobación", este estará conformado por un representante de la entidad cooperante, un representante del GE y un representante del MEF, quienes tendrán la responsabilidad de aprobar los proyectos presentados, tomando como principal elemento de valoración su alineación con los objetivos de estratégicos de mediano plazo de la reforma GFP.

Para el financiamiento del PMC se propone lo siguiente:

**a. Fondo para intervenciones de corto plazo:**

Denominado Fondo de Asistencia Técnica Inmediata (FATI). Servirá para financiar actividades que surgen como requerimientos en el desarrollo de reformas que se encuentran en curso y que con el mismo quehacer se identifica puntualmente que contribuirían a lograr el óptimo de los avances alcanzados y consolidar los procesos en marcha, a partir de la contratación de:

- asistencia técnica especializada,
- servicios de consultoría nacional e internacional,
- estudios o encuestas específicas,
- viajes de transferencia de conocimientos,
- pasantías de corta duración,
- actividades de formación y capacitación,
- preparación de proyectos.

**b. Fondo para intervenciones de mediano plazo:**

Fondo de Reformas de mediano Plazo (FREM). Estará orientado al financiamiento de iniciativas de fortalecimiento y modernización de la GFP que requieran de un mayor esfuerzo de planificación y se desarrollen en un periodo más amplio de tiempo. Este fondo al igual que el descrito con anterioridad financiará el presupuesto de los proyectos presentados y aprobados, en tanto estén enmarcados dentro de los objetivos y áreas estratégicas definidas en el PMC.

Es importante destacar que estos fondos no son sustitutos de otros recursos de la cooperación internacional pudiera poner a disposición de las instituciones públicas y negociados bilaterales directas para financiar actividades de reforma vinculadas a la GFP. El propósito principal de la creación de estos dos fondos para usos de corto y mediano plazo es tener disponibilidad inmediata de financiamiento para realizar actividades en el marco del PMC y a su vez tener un manejo más ordenado del conjunto de actividades e iniciativas que componen el proceso de reforma de la GFP.

## **Anexo A: Actividades Potenciales para la Reforma GFP**

### **a) Visión Multianual del Presupuesto**

- Fortalecer el Marco Macroeconómico Multianual, reforzando su aprobación en dos etapas con un enfoque de arriba hacia abajo, y basándose las metas macrofiscales en estimados de ingreso y gasto de mediano plazo.
- Consolidar el Presupuesto Multianual de Inversión Pública (PMIP), ampliando su cobertura a todo el gobierno general e incorporar los costos por mantenimiento y operación.
- Integrar el gasto corriente a dicho marco y elaborar un marco presupuestario multianual, comenzando con una estimación del espacio fiscal.
- Pasar de un marco presupuestario basado en insumos a uno basado en productos.

### **b) Presupuesto por Resultados**

- Fortalecer el Presupuesto por Resultados, a partir de la consolidación de una guía metodológica que incorpore a los Programas Estratégicos (PE) y los Programas Institucionales (PIT).
- Ampliar la cobertura del Presupuesto por Resultados a otras instituciones y actividades del sector público de forma gradual.
- Perfeccionar la clasificación programática para reportar avances de forma consistente.
- Definir los mecanismos e instrumentos para fortalecer la integración programática entre los diferentes sectores y el territorio (gobiernos subnacionales).
- Generar los mecanismos institucionales para incorporar formalmente la información de desempeño en el proceso de asignación de recursos presupuestarios.

### **c) Sistema de Información para la Gestión Financiera Pública integrada**

- Fortalecer las reglas de integración del sistema entre los sistemas transversales de la administración financiera: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Endeudamiento.
- Mejorar la calidad, oportunidad y sustento documentario de los registros de gastos e ingresos en todas sus etapas.
- Incorporar en el sistema esquemas de monitoreo de los programas institucionales y estratégicos.
- Mejorar la programación de caja y extender la cobertura de aplicación por medios electrónicos de pago.
- Contribuir a una elaboración oportuna de Estados Financieros de calidad con la implementación de interfaces con los registros de Inventarios y de tipo patrimonial, así como el desarrollo de mecanismos de consolidación de operaciones.
- Fortalecer, a través del sistema, los mecanismos (candados) de integración de la gestión financiera con los otros sistemas administrativos transversales (adquisiciones y contrataciones, inversión pública, personal, logística y control

patrimonial), contribuyendo a las buenas prácticas y adecuada gestión de todos los sistemas.

- Apoyar en sus diferentes etapas el desarrollo de la herramienta tecnológica del SIAF II: bases del proceso, selección de la empresa consultora, levantamiento de especificaciones de detalle, desarrollo de la solución informática e implementación en órganos rectores, unidades ejecutoras y gobierno locales.

d) Evaluación del Desempeño y Rendición de Cuentas

- Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño, mejorando y ampliando los instrumentos y metodologías de evaluación de programas.
- Ampliar la cobertura de las evaluaciones por programas, socializando mejor las ventajas del proceso y empoderando a las instituciones para que participen más activamente en las decisiones sobre sus resultados.
- Perfeccionar el mecanismo de evaluaciones externas, fortaleciendo la oferta de profesionales capacitados en el mercado.
- Mejorar los sistemas de control interno y auditoría externa para la gestión por resultados.

e) Administración de Activos y Pasivos del Sector Público

- Modernizar el manejo de la liquidez del Tesoro, mejorando las proyecciones de caja e implementando un manejo más activo de los recursos disponibles.
- Reforzar la automatización de los registros contables y su consolidación en forma oportuna para su uso en las cuentas estadísticas fiscales.
- Mejorar el registro y el manejo integral de los distintos riesgos fiscales, incluyendo el de las obligaciones contingentes.
- Definir un manejo integral de los distintos activos y pasivos financieros, y la posterior incorporación de los no-financieros.

## **Anexo B: Reglamento para la Aprobación y Uso del Financiamiento**

Vice Ministerio de Hacienda  
Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas  
Grupo de Estudios

### **Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión Financiera Pública en el Perú**

### **Reglamento de Acceso y Uso de: Fondo de Asistencia Técnica Inmediata (FATI) Fondo de Reformas de mediano Plazo (FREM)**

**Versión junio 2011**

Disponibilidad. Los fondos financieros FATI y FREM, que respaldan el financiamiento de la asistencia técnica del Programa de Mejoramiento Continuo (PMC), estarán activos y disponibles para apoyar actividades e iniciativas de reforma, fortalecimiento y modernización de la gestión financiera pública (GFP) en el Perú durante la totalidad del periodo comprendido entre 2011-2015.

Financiamiento. Los fondos para el PMC estarán financiados con recursos externos puestos a disposición por las agencias de cooperación que contribuyan a los mismos. Estos recursos serán, inicialmente, administrados directamente por estas agencias de cooperación, utilizando para ello sus propios mecanismos de administración y control.

Disponibilidad de recursos. El MEF y las agencias de cooperación internacional que financian los fondos para el PMC definirán anualmente el monto de recursos disponibles para el FATI y el FREM para cada año.

Beneficiarios principales. Los recursos disponibles en los fondos para el PMC podrán financiar proyectos que se encuentren enmarcados dentro de los objetivos estratégicos establecidos por el PMC y serán accesibles a todas las instituciones públicas del Perú directamente

vinculadas con el sistema GFP, que incluyen a:

- a) el Congreso de la República
- b) la Contraloría General
- c) el Ministerio de Economía y Finanzas
- d) la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT)
- e) el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)
- f) la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)
- g) la Superintendencia de Bienes Nacionales (SBN)

Beneficiarios secundarios. Los recursos de los fondos para el PMC también estarán disponibles para apoyar iniciativas de reforma GFP en instituciones sectoriales y gobiernos sub-nacionales (regional y local), siempre que los proyectos estén alineados al mismo tiempo con el PMC y con los objetivos y prioridades de alguna institución beneficiaria principal que esté directamente vinculada al sistema GFP.

Cronograma de Presentación. Los proyectos de asistencia técnica que promuevan actividades de reforma que se encuentran en el marco del PMC podrán ser presentados a los fondos financieros FATI y FREM, tomando en cuenta las características y requerimientos específicos de cada uno.

Los proyectos dirigidos al FATI podrán ser presentados en cualquier momento del año, pero serán aprobados de forma trimestral. Las fechas específicas serán acordadas entre el MEF y las agencias de cooperación participantes.

Los proyectos orientados al FREM podrán presentarse también en cualquier momento del año, pero serán aprobados de forma semestral. Las fechas específicas serán acordadas entre el MEF y las agencias de cooperación participantes.

Límites máximos. El límite máximo de recursos disponible para un proyecto FATI será de US\$ 50,000 (cincuenta mil dólares americanos). Los recursos FREM sólo financiarán proyectos mayores a US\$ 50,000 (cincuenta mil dólares americanos) y no tendrán un límite superior.

Distribución de los recursos. Por lo menos el 25% de los recursos dispuestos anualmente por el FATI y el FREM deben estar asignados a proyectos presentados por instituciones beneficiarias distintas al MEF y los órganos rectores de la GFP.

Se exceptúa de esta regla al año 2011, año de inicio e implementación del PMC.

Recursos de contraparte. Los proyectos presentados al FATI deberán consignar el aporte de la institución solicitante, en efectivo o en especie, el mismo que no debe ser inferior al 10% del monto total del proyecto.

Los proyectos presentados al FREM deberán consignar el aporte de la institución solicitante, en efectivo o en especie, el mismo que no debe ser inferior al 15% del monto total del proyecto.

En el caso que los proyectos correspondan a los gobiernos sub-nacionales, como entidades beneficiarias secundarias, el aporte de la institución beneficiaria principal solicitante, en efectivo o en especie, no debe ser menor al 5% del monto total del proyecto.

Formatos de Presentación de Solicitudes. Los proyectos de asistencia técnica que se presenten al FAT o FREM deberán ser presentados invariablemente en los formatos de solicitud expresamente establecidos para el efecto, los mismos que se adjuntan en anexo.

Recepción de Solicitudes. Las solicitudes de financiamiento se entregaran al Grupo de Estudios, instancia que hará la recepción y transmitirá las mismas al Comité Aprobación del mecanismo de financiamiento del PMC.

Composición del Comité de Aprobación. El Comité de Aprobación del mecanismo de

financiamiento de proyectos de asistencia técnica del PMC estará compuesto por el Vice Ministro de Hacienda del MEF, o la persona que su autoridad delegue expresamente para el efecto, por un representante del Grupo de Estudios y un representante acreditado por parte de cada una de las agencias de cooperación internacional que contribuya con recursos externos a los fondos PMC. En caso de que, en una primera instancia, esta fuera una sola agencia, la misma podrá acreditar dos representantes.

Las decisiones del Comité se tomarán por unanimidad.

Desembolsos. Las instituciones beneficiarias con proyectos aceptados por el Comité Especial de Aprobación del PMC tendrán acceso a los recursos solicitados en un plazo no mayor a los quince (15) días posteriores a la aprobación recibida. Los fondos FATI y FREM no reconocerán gastos realizados con anterioridad a la aprobación del proyecto.

Calendario de desembolsos. Los desembolsos para los proyectos de asistencia técnica aprobadas por el FATI se realizarán de acuerdo al siguiente calendario:

- a) 30% del presupuesto a la aprobación del proyecto.
- b) 70% del presupuesto a la aprobación de los informes finales.

Los desembolsos para los proyectos de asistencia técnica aprobados por el FREM se realizarán de acuerdo al siguiente calendario:

- a) 20% del presupuesto a la aprobación del proyecto.
- b) 40% del presupuesto a la aprobación del informe de avance de medio término.
- c) 40% del presupuesto a la aprobación del informe final.

En los casos de proyectos FREM que tuvieran condiciones especiales, el calendario de desembolsos podría modificarse con el visto bueno del Comité de Aprobación.

Informes. Las instituciones beneficiarias serán responsables de la administración de los

informes (de avance y finales) del proyecto y de asegurar la calidad de los mismos. Con la aprobación del informe por parte de la institución beneficiaria se procederá a la liquidación de los desembolsos correspondientes.

Las agencias de la cooperación internacional que apoyan con recursos al FATI y FREM podrán solicitar la revisión de los informes aprobados o realizar auditorías especiales a los proyectos. El MEF coadyuvará en este proceso.

Co-financiamiento. Los proyectos que cuenten con financiamiento de recursos externos de agencias de la cooperación internacional que no aporten al FATI o al FREM podrán presentar solicitudes de co-financiamiento hasta un límite máximo del 100% del total del apoyo financiero externo propio comprometido antes de la fecha de presentación de la solicitud.

Gastos no Elegibles. Los recursos del FATI o FREM no están disponibles para financiar la compra de bienes, particularmente de equipamiento, insumos y materiales para las instituciones solicitantes, ni servicios que no estuvieran directamente vinculados al proyecto.

Benchmarks. Con la finalidad de asegurar una adecuada utilización de los recursos FATI y FREM disponibles para el financiamiento de proyectos de asistencia técnica al PMC, la evaluación del programa utilizará los siguientes benchmarks:

- a) El conjunto de proyectos tendrá en promedio (moda o mediana) un valor aproximado de US\$ 30,000.
- b) El conjunto de proyectos estará asignado en un 30% a instituciones distintas del MEF y los órganos rectores de la GFP.
- c) El conjunto de proyectos utilizará por lo menos el 85% de los recursos disponibles anualmente.
- d) La disponibilidad anual de recursos será por lo menos del 25% del total de los recursos disponibles para el periodo 2011-2015.

## Anexo C: Formulario de solicitud/reporte de financiamiento

Vice Ministerio de Hacienda  
Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas  
Grupo de Estudios

### Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión Financiera Pública en el Perú

### Fondo de Asistencia Técnica Inmediata (FATI) Propuesta de Proyecto

#### FECHA DE LA SOLICITUD

**Comentario [LU1]:** Incluir fecha de la solicitud.

#### BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO

Antecedentes	
Alcance/ Beneficiarios	
Objetivos	
Resultados Esperados	

**Comentario [LU2]:** En ANTECEDENTES se debe incluir información sobre las razones que motivan la solicitud de financiamiento del proyecto.

**Comentario [LU3]:** En ALCANCE/BENEFICIARIOS se debe incluir información que permita establecer cuál será la cobertura del proyecto y/los beneficiarios del mismo.

**Comentario [LU4]:** En OBJETIVOS se debe incluir el propósito general del proyecto y, si fuera necesario, desglosado en objetivos específicos.

**Comentario [LU5]:** En RESULTADOS ESPERADOS se debe incluir los productos que se lograrán con la ejecución del proyecto.

#### RELACION CON OBJETIVOS PMC

Relación con Objetivos PMC	
-------------------------------	--

**Comentario [LU6]:** En RELACION CON LOS OBJETIVOS DEL PMC se debe incluir información sobre la relación del proyecto con las cinco áreas de trabajo establecidas en el PMC y la relación con la prioridades anuales definidas.

**ACTIVIDADES A FINANCIAR**

Actividad 1	
Actividad 2	
Actividad 3	
Actividad 4	

**Comentario [LU7]:** En ACTIVIDADES A FINANCIAR se debe incluir información a detalle de cada una de las actividades que se financiarán con los recursos solicitados

**PRESUPUESTO REQUERIDO**

Presupuesto

**Comentario [LU8]:** Incluir un desglose del PRESUPUESTO solicitado por las actividades a financiar y el total de recursos requeridos, tanto en Nuevos Soles (S /.), como en Dólares Americanos (US\$).

Contraparte

**Comentario [LU9]:** Incluir de forma global el aporte institucional al proyecto en materia de la contribución que se realiza "en especie", como ser el salario del funcionario contraparte o el apoyo administrativo.

**PERSONA DE CONTACTO**

**Comentario [LU10]:** Incluir el nombre, cargo, institución de la persona encargada del proyecto.

SECCION PARA USO EXCLUSIVO DEL FINANCIADOR:	
Presupuesto Solicitado	_____
Impuestos ( <i>si no están incluidos en la propuesta</i> )	_____
Gastos de Administración del Proyecto	_____
<b>TOTAL</b>	_____

Programa de Mejoramiento Continuo de la  
Gestión Financiera Pública en el Perú

Fondo de Reformas de Mediano Plazo (FREM)  
Propuesta de Proyecto

FECHA DE LA SOLICITUD

**Comentario [LU1]:** Incluir fecha de la solicitud.

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1.1 Antecedentes (máximo ¼ página)

**Comentario [LU2]:** En ANTECEDENTES se debe incluir información sobre las razones que motivan la solicitud de financiamiento del proyecto.

1.2 Alcance y objetivos del proyecto (máximo 1 página)

**Comentario [LU3]:** En ALCANCE se debe incluir información que permita establecer cuál será la cobertura del proyecto.

1.3 Aspectos clave del proyecto (máximo ¼ página)

**Comentario [LU4]:** En OBJETIVOS se debe incluir el propósito general del proyecto y, si fuera necesario, desglosado en objetivos específicos.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO

2.1 Objetivo 1

Descripción del Objetivo	Indicadores verificables	Riesgos o Supuestos

**Comentario [LU5]:** En los ASPECTOS CLAVE se debe destacar la relevancia del proyecto con relación a: i) los objetivos del Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión Financiera Pública (el PMC), ii) las prioridades anuales del PMC y iii) su integración con otras actividades en curso (de existir). Esto no es limitante y pueden existir otros elementos que hacen importante la ejecución de este proyecto particular.

2.2 Resultado 1

Descripción del Resultado	Indicadores verificables	Fecha

**Comentario [LU6]:** Detallar los objetivos y resultados - cada uno en una tabla propia - incluyendo indicadores de desempeño y resultado que son SMART.

2.3 Objetivo 2

Descripción del Objetivo	Indicadores verificables	Riesgos o Supuestos

2.4 Resultado 2

Descripción del Resultado	Indicadores verificables	Fecha



SECCION PARA USO EXCLUSIVO DEL FINANCIADOR:	
Presupuesto Solicitado	_____
Impuestos <i>(si no están incluidos en la propuesta)</i>	_____
Gastos de Administración del Proyecto	_____
TOTAL	_____

Programa de Mejoramiento Continuo de la  
Gestión Financiera Pública en el Perú

**Fondo de Asistencia Técnica Inmediata (FATI)**  
**Informe de fin de mandato**

**FECHA:** Incluir fecha de hoy.

**BREVE DESCRIPCION DE RESULTADOS LOGRADOS DEL PROYECTO**

<b>Resultados Esperados</b>	<i>En RESULTADOS ESPERADOS se debe incluir los productos que se lograrán con la ejecución del proyecto de acuerdo a ficha de Solicitud FATI presentada al inicio de proyecto al Comité de Aprobación.</i>
<b>Resultados realmente verificados (y examen de los indicadores seleccionados)</b>	<i>El encargado(s) de la ficha informará los resultados verificados de la actividad planteada a comienzos del FATI y expondrá de ser necesario las razones que no permitieron su logro.</i>
<b>Resultados inesperados</b>	

## RELACION CON OBJETIVOS PMC

<b>Verificación de su relación con Objetivos PMC</b>	<i>En RELACION CON LOS OBJETIVOS DEL PMC se debe incluir información sobre si realmente el proyecto guardó relación con las cinco áreas de trabajo establecidas en el PMC y la relación con la prioridades anuales definidas, además de sus comentarios sobre si se debería agregar alguna prioridad no observada a comienzos de la actividad.</i>
--	--

## COMENTARIOS SOBRE ACTIVIDADES FINANCIADAS

<b>Actividad 1</b>	<i>El encargado(s) de la ficha informará los resultados verificados de la actividad planteada a comienzos del FATI y expondrá de ser necesario las razones que no permitieron su logro.</i>
<b>Actividad 2</b>	
<b>Actividad 3</b>	
<b>Actividad 4</b>	

## CONFORMIDAD CON EJECUCION DE PRESUPUESTO REQUERIDO

### Presupuesto

*Poner por escrito si el/los consultores cumplieron con el presupuesto asignado y algún comentario importante sobre el tema de ser el caso.*

### Contraparte

*Información importante para que el MEF pueda establecer en su informe anual el presupuesto total anual del PMC.*

### Cronograma de Pagos

*En el caso de firmas consultoras/instituciones, el encargado de la ficha (MEF) debe dejar constancia que otorga su conformidad con el cumplimiento de los pagos que la consultoras/instituciones se comprometió con los especialistas involucrados con la actividad.*

### PERSONA DE CONTACTO

*Incluir el nombre(s), cargo, área/unidad de la persona(s) encargada(s) del llenado de esta ficha.*

### ANEXO:

- Informes producidos

SECCION PARA USO EXCLUSIVO DEL FINANCIADOR:	
Recibido el	_____
Recibido vía: <input type="checkbox"/> Electrónica, <input type="checkbox"/> Física, _____ Otros.	
Conformidad con el informe:	_____
Fecha de aceptación	_____
Conformidad	_____

**Anexo D: Requerimientos Preliminares de Financiamiento para el desarrollo el Programa de Mejoramiento Continuo (PMC) de Gestión de las Finanzas Públicas**

<b>Fondo de Asistencia Técnica Inmediata</b>			
<b>Año</b>	<b>Número de Proyectos Aprox.</b>	<b>Costo por Proyecto (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
2011	6	40,000	240,000
2012	10	30,000	300,000
2013	12	35,000	420,000
2014	12	35,000	420,000
2015	12	35,000	420,000
<b>Total Periodo</b>	<b>52</b>		<b>1,800,000</b>

<b>Fondo de Reformas de Mediano Plazo</b>			
<b>Año</b>	<b>Número de Proyectos</b>	<b>Costo por Proyecto (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
2011	2	300,000	600,000
2012	3	300,000	900,000
2013	5	400,000	2,000,000
2014	5	400,000	2,000,000
2015	5	400,000	2,000,000
<b>Total Periodo</b>	<b>20</b>		<b>7,500,000</b>

Anualmente se debería financiar:

<b>Grupo de Estudio</b>	
<b>Año</b>	<b>Costo Anual (USD)</b>
2011	252,000
2012	252,000
2013	276,000
2014	276,000
2015	276,000
<b>Total Periodo</b>	<b>1,332,000</b>

<b>Costo total aprox. del PMC</b>	<b>10,632,000</b>
-----------------------------------	-------------------

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas en el Mediano Plazo - 2011-2015

<b>Objetivo General</b>	Fortalecer y modernizar la gestión financiera pública en el Perú a fin de consolidar la disciplina fiscal agregada, mejorar la asignación estratégica de recursos y asegurar la provisión eficiente de bienes y servicios públicos a la población.
-------------------------	--

INTERVENCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN DE FUENTES	SUPUESTOS
Plan de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas	La gestión financiera pública en el Perú ha mejorado significativamente y se realiza en concordancia con las buenas prácticas internacionales.	Evaluación (reevaluación).  PEFA	Existe continuidad en la política gubernamental con relación al manejo macroeconómico y la voluntad para avanzar en las reformas GFP.
<b>Objetivos específicos - Justificación - Resultados</b>			
<u>Objetivo A</u> Consolidar actividades y desarrollar nuevas iniciativas de fortalecimiento y modernización de la normativa, procesos, procedimientos e instrumentos de la GFP en el Perú, que sean consistentes con la visión de la reforma en el mediano plazo y sus objetivos estratégicos.	El marco presupuestal plurianual está implementado y respaldado por norma legal correspondiente.  El 50% de los recursos disponibles en el presupuesto público se asignan por programas orientados a resultados, bajo una metodología común.  El SIAF II implementado y con vínculos establecidos a por lo menos tres sistemas transversales en operación.	Ley de la República.  Ley de Presupuesto 2015.  Informes relevantes del SIAF II y de los sistemas transversales.	Existe voluntad política para avanzar en los procesos de fortalecimiento y modernización de la GFP de forma coordinada y con participación de todas las instituciones pertenecientes al sistema GFP.  Existe la capacidad institucional y técnica para implementar el proceso de reforma definido.

INTERVENCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN DE FUENTES	SUPUESTOS
<p><b>Objetivo B</b> Establecer una estructura e instrumentos de gestión del proceso de reformas GFP para asegurar la coherencia, sinergia y secuencia adecuada de las actividades e iniciativas que se desarrollen al interior de las instituciones del sistema, mejorando la dinámica de coordinación y la disponibilidad de recursos técnicos y financieros para este propósito.</p>	<p>Las evaluaciones de diseño, ejecución e impacto de programas orientados a resultados se realizan anualmente para un conjunto significativo (25%) del total.</p> <p>El sistema integral de administración de los activos y pasivos públicos está en operación.</p> <p>Las instituciones beneficiarias potenciales tienen proyectos de reforma en GFP en el marco del PMC, apoyados por el Grupo de Estudios.</p> <p>Los mecanismos de coordinación para el PMC se encuentran en operación.</p> <p>El financiamiento del PMC se lleva a cabo con cooperación multidonante y se encuentran en operación con proyectos en ejecución.</p> <p>Mecanismos de coordinación GFP están institucionalizados formalmente y en la práctica cotidiana.</p>	<p>Plan anual de evaluación y resultados de cumplimiento.</p> <p>Informes relevantes del sistema.</p> <p>Informes de Avance del Grupo de Estudios.</p> <p>Actas o informes de sesiones de la mesa de cooperantes en GFP y el Comité SAFI.</p> <p>Informes de ejecución de actividades, asistencias técnicas y proyectos en el marco del PMC.</p> <p>Actas e informes de trabajo</p>	<p>Existe voluntad política para respaldar el trabajo coordinado de reforma de la GFP.</p>
<p><b>Productos – Resultados</b></p>			

INTERVENCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN DE FUENTES	SUPUESTOS
--------------	-------------	-------------------------	-----------

Producto A1

Extender y consolidar la visión presupuestal de mediano plazo, con la introducción de un **marco presupuestal plurianual**.

Marco Macroeconómico Multianual fortalecido, con un refuerzo de su aprobación en dos etapas y un enfoque de arriba hacia abajo.

Evaluación PEFA, ID 12  
Mejorar calificación de B a B+.

Presupuesto Multianual de Inversión Pública (PMIP) consolidado, ampliando su cobertura a todo el gobierno general e incorporar los costos por mantenimiento y operación.

Gasto corriente y PMIP integrados y marco presupuestario multianual en elaboración, comenzando con estimación del espacio fiscal.

Producto A2

Fortalecer el **presupuesto por resultados**, para mejorar la calidad de la asignación presupuestal e incentivar un mejor uso de los recursos públicos.

Presupuesto por resultados fortalecido a partir de la consolidación de las diferentes metodologías en uso.

Evaluación PEFA, ID 2  
Mejorar calificación de C a B.

El 50% de los recursos disponibles en el presupuesto público se asignan por programas orientados a resultados, bajo una metodología común

Los instrumentos para la integración programática sectorial/territorial definida y en aplicación.

INTERVENCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN DE FUENTES	SUPUESTOS
<p><u>Producto A3</u> Modernizar el <b>sistema integrado de información</b> sobre la gestión financiera pública y su plena articulación con el conjunto de sistemas transversales actuales y futuros.</p>	<p>La integración de los sistemas de administración SAFI - presupuesto, tesorería, contabilidad y endeudamiento - fortalecidas.</p> <p>La calidad, oportunidad y sustento documentario de los momentos de registro de los ingresos y el gasto fortalecidos.</p> <p>Los sistemas transversales de adquisiciones y contrataciones, inversión pública, personal, logística y control patrimonial fortalecidos e integrados al SIAF II.</p>	<p>Evaluación PEFA, ID 24 Mejorar calificación de C+ a B+</p> <p>Evaluación PEFA, ID 23 Mejorar calificación de D a C</p> <p>Evaluación PEFA, ID 4 Mejorar calificación de C+ a B+</p>	
<p><u>Producto A4</u> Reforzar los <b>sistemas de evaluación de desempeño y los mecanismos de rendición de cuentas</b>.</p>	<p>El sistema de evaluación de desempeño fortalecido a partir de la incorporación de nuevos instrumentos de evaluación de programas.</p> <p>Los sistemas de control internos ampliados y fortalecidos en las principales instituciones del sector público.</p> <p>La metodología de auditoría externa adecuada a la lógica del presupuesto y la gestión por resultados.</p>	<p>El 50% de los programas presupuestarios en ejecución han sido evaluados en los dos últimos años.</p> <p>Evaluación PEFA, ID 28 Mejorar calificación de C+ a B</p>	

INTERVENCIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN DE FUENTES	SUPUESTOS
<u>Producto A5</u> Perfeccionar un <b>manejo integral de los activos y pasivos públicos</b> , en los tres niveles de gobierno.	El manejo de la liquidez del Tesoro fortalecido y generando rentabilidad con mínimo de riesgo.  El manejo de los riesgos fiscales, incluidas las obligaciones contingentes, implementado y fortalecido.	Evaluación PEFA, ID 17 Mejorar calificación de B+ a A  Evaluación PEFA, ID 9 Mejorar la calificación de B+ a A	
<u>Producto B1</u> Implementar el PMC como mecanismo de coordinación de las actividades de reforma GFP en el Perú.	Al menos 90% de las instituciones del sistema GFP participan activamente del PMC, mediante el desarrollo de actividades financiadas en el marco del programa.	Registros e informes del Grupo de Estudios	
<u>Producto B2</u> Asegurar la disponibilidad de recursos multidonante para el financiamiento del PMC.	Por lo menos tres agencias de cooperación internacional financian el PMC.  80% de la disponibilidad de recursos anuales para el PMC en ejecución.	Convenios de Financiación	
<u>Producto B3</u> Fortalecer los mecanismos de coordinación intra e interinstitucional para la reforma GFP.	Los mecanismos de coordinación intra e interinstitucionales están fortalecidos y apoyan la gestión coordinada del proceso de reformas.	Actas e informes de trabajo	

## ANEXO 2:

### Grupo de Estudios (GE)

El presente documento define al Grupo de Estudios creado para apoyar al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF) en la implementación y gestión de reformas en la gestión de las finanzas públicas (GFP) en el Perú.

#### 1. ANTECEDENTES

En 2008 el MEF, con apoyo de la cooperación internacional acreditada en el Perú, solicitó la elaboración de una evaluación de la gestión de las finanzas públicas, utilizando la metodología PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability). La evaluación PEFA se realizó entre septiembre y diciembre de 2008, habiendo constatado el buen manejo de las finanzas públicas en el país, al mismo tiempo de resaltar áreas con potencial de mejora.

A principios de 2009 y con el propósito de establecer las prioridades para una reforma de la gestión de las finanzas públicas (GFP), el MEF solicitó nuevamente el apoyo de la cooperación internacional para contar con expertos (a la postre los mismos que realizaron la misión PEFA) que pudieran preparar, sobre la base de una amplia consulta con las autoridades de gobierno peruano, un plan de acción de corto y mediano plazo para la implementación de acciones tendientes a mejorar la GFP.

Como resultado de este ejercicio, se pudo constatar que existían al interior del MEF un importante número de iniciativas en curso relacionadas con el mejoramiento de la GFP y que, adicionalmente, contaban con apoyo y financiamiento de diferentes agencias de la cooperación internacional. En este sentido, y con el objetivo de tener mayor información sobre el conjunto de iniciativas existentes y sus fuentes de financiamiento, el MEF solicitó a la **Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO)** de la Confederación Suiza la contratación de consultores externos para la elaboración de un "mapeo de actividades del grupo de donantes y una estrategia de integración programática del plan de acción post-PEFA".

Las principales conclusiones de este estudio, que se realizó en noviembre 2009, fueron:

- El conjunto de acciones de fortalecimiento de la GFP en curso es bastante más amplio de lo que se reconoce formalmente, es coherente y enfocado en las principales debilidades identificadas en el estudio PEFA y otros diagnósticos recientes,
- Las intervenciones identificadas son evidentemente las prioridades de las agencias centrales del gobierno nacional, pero reconocen las necesidades de los "usuarios" del sistema de GFP, a nivel central y descentralizado,

- Las prioridades se han definido en función de las demandas inmediatas más urgentes con una secuencia 'de facto' de las mismas, aspecto que podría afectar una eficiente implementación de las actividades asociadas en el futuro,
- El financiamiento externo actualmente disponible o comprometido parece ser suficiente para cubrir las brechas de financiamiento interno existentes, aunque no todas las iniciativas/prioridades identificadas por el MEF cuentan con financiamiento asegurado,
- La coordinación operacional de las distintas medidas de fortalecimiento es más amplia de lo que se percibe externamente, pero no se realiza a través de canales formales claramente establecidos,
- Es por esto que la comunicación inter-institucional es limitada y la falta de un marco formal de coordinación y seguimiento de las iniciativas genera una dispersión de esfuerzos que podría perjudicar la buena ejecución de las acciones encaminadas,
- Asimismo, los espacios de reflexión sobre las necesidades de la GFP en el Perú son pocos, en gran parte porque las instituciones están abrumadas por las demandas del día a día.

Para mejorar aquellas debilidades identificadas en la gestión y coordinación de las acciones de fortalecimiento de la GFP, el estudio propuso como principal recomendación "generar una nueva dinámica de coordinación, que no implique mayor carga de trabajo para las autoridades del MEF, y abrir espacios de mayor reflexión sobre las oportunidades de mejoramiento de la GFP en el Perú". Para este efecto propone la creación de un **Grupo de Estudio (GE)**, como una unidad independiente, pero sujeta a la tuición de las autoridades jerárquicas de MEF, conformada por consultores externos y encargada de apoyar el desarrollo y la gestión de las iniciativas orientadas al fortalecimiento de la GFP.

Esta recomendación fue aceptada por el MEF y -en función de los acuerdos alcanzados con las agencias de cooperación internacional- se estableció un financiamiento inicial para el GE por un espacio de seis meses.

Dicho GE ha sido concebido como un órgano jerárquicamente independiente, cuyo objetivo central es brindar asistencia técnica al MEF para un adecuado desarrollo, implementación y seguimiento del Plan de Acción del Grupo de Estudios - Programa de Mejoramiento Continuo de Gestión de Finanzas Públicas (PMC). Esta actividad incluye asesoría continua en la gestión de las finanzas públicas; asimismo se espera facilite y colabore en el desempeño de las acciones realizadas por las Direcciones Generales de los Vice Ministerios de Hacienda y Economía, mediante análisis y recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de mejoras en la GFP. Además, se espera que el GE articule las actividades que en el marco de la GFP desarrollen la Contraloría General de la República (CGR), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y el Congreso de la República; además de las posibles labores de los cooperantes.

El Grupo de Estudios viene trabajando desde mayo de 2010 junto al MEF y, a la fecha, ha logrado importantes avances en la coordinación de la reforma de la gestión financiera

pública en el Perú, a través de la aplicación del Programa de Mejoramiento Continuo (PMC) 2011-2015. En virtud a que el PMC requiere para su adecuada gestión del aporte que realiza el Grupo de Estudios, es que el MEF ha decidido darle continuidad al GE.

## 2. OBJETIVOS

Los objetivos del Grupo de Estudios, conformado por economistas sénior, expertos en gestión de finanzas públicas, serán los siguientes:

### Objetivo General

Apoyar al MEF en la gestión de Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión Financiera Pública (PMC) 2011-2015, asegurando su adecuado desarrollo, implementación y coordinación con el conjunto de instituciones que conforman el sistema de gestión financiera pública en el Perú.

### Objetivos Específicos:

- Generar espacios de reflexión y discusión entre el Grupo de Estudio y los Vice Ministerios de Hacienda y Economía en las áreas de reforma de la GFP identificadas en el Programa de Mejoramiento Continuo de Gestión de Finanzas Públicas
- Facilitar a la alta dirección del MEF la toma de decisiones, brindando herramientas de análisis y sustento técnico a las propuestas y reformas impulsadas por las Direcciones Generales de los Vice Ministerios de Hacienda y Economía para el fortalecimiento de la gestión de las finanzas públicas.
- Facilitar la coordinación con las entidades vinculadas a la reforma de la GFP: Contraloría General de la República (CGR), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y el Congreso de la República y otras.

## 3. ACTIVIDADES PRINCIPALES

El GE deberá brindarle dedicación permanente y exclusiva a la presente consultoría, con lo cual se espera que la coordinación con el MEF sea estrecha a lo largo del trabajo.

Los Economistas Sénior cumplirán las actividades descritas en este punto, sin embargo, se podrán definir actividades adicionales si fuese necesario. Las actividades son las siguientes:

- a. Asistir al MEF para que las iniciativas de reforma que se presenten en torno al PMC estén adecuadamente coordinadas y sean consistentes con los objetivos de mediano y largo plazo propuestos.
- b. Brindar asistencia técnica permanente como consultor del Grupo de Estudio, a las Direcciones Generales de los Vice Ministerios de Hacienda y Economía en la realización de actividades vinculadas al cumplimiento del Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas. En este sentido, se alienta que se realicen las gestiones necesarias para comprometer la participación del Congreso Nacional, la Contraloría General de la República, SERVIR, OSCE, SUNAT, SBN y cualquier otra institución relevante al PMC.
- c. Participar de las reuniones de la Mesa de Gestión de Finanzas Públicas (MFP), para informar sobre los avances y acciones realizados en el marco de las áreas de asistencia definidas.
- d. Relacionar e implementar las nuevas y mejores prácticas internacionales con los lineamientos de acción del MEF para el fortalecimiento de la GFP.
- e. Participar de las reuniones del Comité de Coordinación que se establece en la Ley SAFI.
- f. Desarrollar los instrumentos necesarios para gestionar el PMC y realizar un seguimiento adecuado del avance del programa de reforma de la gestión financiera pública.
- g. Apoyar al MEF y a la Cooperación Suiza, a través de SECO, en la preparación del Comité Especial de Aprobación para el uso del mecanismo de financiamiento creado para asistir el funcionamiento del PMC. Con este mecanismo, podrá recomendar, de ser el caso, consultorías muy especializadas de corto y mediano plazo que contribuyan con el éxito de las actividades desarrolladas en el marco de la GFP.

Las actividades son referenciales ya que estas podrían ir variando de acuerdo a cómo el GE defina y/o modifique su Plan de Actividades en coordinación con la alta dirección del MEF.

Cabe señalar que el MEF brindará las facilidades para el establecimiento del GE dentro de sus instalaciones, asignando un espacio físico, equipamiento, y una secretaria que asista en la coordinación de la marcha administrativa con el Sector y las demás instituciones vinculadas a la GFP. Su financiamiento será apoyado por la cooperación internacional.