

DOCUMENTOS DE **PROYECTOS**

# La transformación y el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina

Del control al uso estratégico  
de los recursos públicos  
para el desarrollo

Alberto Arenas de Mesa  
Edgardo Mosqueira



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Banco Interamericano  
de Desarrollo

# La transformación y el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina

Del control al uso estratégico  
de los recursos públicos para el desarrollo

Alberto Arenas de Mesa  
Edgardo Mosqueira



NACIONES UNIDAS

CEPAL



**BID**

Banco Interamericano  
de Desarrollo

Este documento fue preparado por Alberto Arenas de Mesa, Asesor Regional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y Edgardo Mosqueira, Coordinador del Clúster de Gestión del Sector Público de la División de Innovaciones para Servir al Ciudadano de la Gerencia de Instituciones para el Desarrollo (IFD/ICS) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el marco de las actividades de la Carta de Acuerdo BID-CEPAL: "Proyecto MEF Ecuador-Carta de Acuerdo BID-CEPAL". Para la elaboración del documento se contó con la colaboración de Fidel Miranda, Consultor de la CEPAL; Camila Mejía, Especialista Sénior del BID, y Jorge Clemente de León Miranda, Consultor del BID.

Los autores agradecen las contribuciones de Lea Giménez, Jefa de la División de IFD/ICS del BID, y los comentarios y sugerencias de Philip Keefer, Asesor Principal Económico.

En diferentes etapas de su preparación, el documento recibió comentarios de Juan Manuel Badilla Espinoza y Elisa Araneda, Consultores de la CEPAL; Jean-Baptiste Carpentier, Asistente de Investigación de la Unidad de Asuntos Fiscales de la División de Desarrollo Económico de la CEPAL; Carola Pessino, Especialista Principal del BID; Carmen Zuleta, ex Viceministra de Contabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia; Francisco Gaetani, ex Secretario Ejecutivo del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión del Brasil; David Jaramillo, ex Asesor del Viceministerio de Finanzas del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador; Teodora Recalde, Directora General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda del Paraguay, y Gustavo Canales y Mónica Cerritos, Consultores del BID.

Los autores agradecen los comentarios y sugerencias de los revisores del estudio, Santiago Peña, ex Ministro de Hacienda del Paraguay; Milton Von Hess, ex Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento y ex Ministro de Agricultura y Riego del Perú; Florencia Castro-Leal, Economista en Jefe del Banco Centroamericano de Integración Económica, y Fernando Rojas, ex especialista líder en Gestión Pública del Banco Mundial. La asistencia en el apoyo administrativo y logístico estuvo a cargo de Nancy Rivas.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con el punto de vista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo, su Directorio Ejecutivo y los países que representan.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/TS.2021/23

Distribución: L

Copyright © Naciones Unidas y Banco Interamericano de Desarrollo, 2021

Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago

S.21-00934

Esta publicación debe citarse como: A. Arenas de Mesa y E. Mosqueira, "La transformación y el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina: del control al uso estratégico de los recursos públicos para el desarrollo", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2021/23), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

## Índice

Introducción .....	7
<b>I. La transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina.....</b>	<b>11</b>
A. Desarrollo y fortalecimiento de la institucionalidad en los Ministerios de Hacienda.....	11
1. La trayectoria de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en los noventa: el fortalecimiento de la gestión del control del gasto .....	12
2. La trayectoria de transformación institucional de los Ministerios de Hacienda de los últimos 20 años: el fortalecimiento de la gestión estratégica del gasto .....	14
3. Hacia un marco analítico de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en la región .....	15
B. La importancia de los Ministerios de Hacienda ante la pandemia del COVID-19 .....	17
C. El estado de la literatura sobre el desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina .....	20
<b>II. Nivel de desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina: tradicionales, en transición y modernos .....</b>	<b>23</b>
A. Antecedentes y metodología de análisis .....	23
B. Clasificación de las funciones de los Ministerios de Hacienda de la región .....	25
C. Análisis comparativo de las estructuras funcionales de los Ministerios de Hacienda .....	26
1. Funciones tradicionales en los Ministerios de Hacienda .....	26
2. Funciones modernas en los Ministerios de Hacienda .....	27
3. Nivel de desarrollo institucional comparado de los Ministerios de Hacienda y requerimientos futuros .....	41
<b>III. Reformas y modificaciones institucionales a los Ministerios de Hacienda en la región, 2010-2020.....</b>	<b>45</b>
A. Antecedentes.....	45
B. Principales transformaciones de los Ministerios de Hacienda de la región, 2010-2020.....	47

C.	Avances y modificaciones a nivel de las funciones de los Ministerios de Hacienda, 2010-2020 .....	53
1.	Funciones tradicionales .....	53
2.	Funciones modernas.....	56
D.	Modificaciones normativas respecto de la institucionalidad de los ámbitos de competencia de los Ministerios de Hacienda, 2010-2020 .....	60
<b>IV.</b>	<b>Conclusiones y desafíos en el ámbito institucional.....</b>	<b>61</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>67</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>71</b>
Anexo 1	.....	72
Anexo 2	.....	75
Anexo 3	.....	123
Anexo 4	.....	140
	<b>Cuadros</b>	
Cuadro 1	América Latina (17 países): planes fiscales de emergencia para enfrentar el COVID-19 .....	18
Cuadro 2	América Latina (18 países): funciones tradicionales de los Ministerios de Hacienda.....	28
Cuadro 3	América Latina (18 países): reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales.....	29
Cuadro 4	América Latina (18 países): evaluación y control de la gestión presupuestaria .....	32
Cuadro 5	América Latina (18 países): gestión del suministro público, ejecución de la compra .....	35
Cuadro 6	América Latina (18 países): estadísticas de las finanzas públicas.....	36
Cuadro 7	América Latina (18 países): tecnologías de la Información aplicadas a las finanzas públicas.....	39
Cuadro 8	América Latina (18 países): funciones modernas de los Ministerios de Hacienda .....	42
Cuadro 9	América Latina (18 países): clasificación según funciones tradiciones, en transición o modernas.....	44
Cuadro 10	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos, 2010-2020 .....	54
Cuadro 11	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de administración tributaria, 2010-2020 .....	55
Cuadro 12	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de regulación de bancos, valores, seguros, 2010-2020 .....	56
Cuadro 13	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales, 2010-2020 .....	57
Cuadro 14	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de gestión del suministro público (adquisiciones estatales), 2010-2020 .....	58
Cuadro 15	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de Evaluación y control de la gestión presupuestaria, 2010-2020.....	59
Cuadro 16	América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de gestión de recursos humanos del sector público, 2010-2020 .....	60

**Recuadros**

Recuadro 1	Política fiscal y el ciclo económico .....	30
Recuadro 2	Transparencia fiscal e ingresos públicos.....	37

**Diagramas**

Diagrama 1	Funciones tradicionales y modernas de los Ministerios de Hacienda.....	41
Diagrama A1	Argentina .....	123
Diagrama A2	Bolivia (Estado Plurinacional de).....	124
Diagrama A3	Brasil .....	125
Diagrama A4	Chile .....	126
Diagrama A5	Colombia.....	127
Diagrama A6	Costa Rica.....	128
Diagrama A7	Ecuador .....	129
Diagrama A8	El Salvador .....	130
Diagrama A9	Guatemala.....	131
Diagrama A10	Haití.....	132
Diagrama A11	Honduras.....	133
Diagrama A12	México.....	134
Diagrama A13	Panamá .....	135
Diagrama A14	Paraguay .....	136
Diagrama A15	Perú.....	137
Diagrama A16	República Dominicana .....	138
Diagrama A17	Uruguay.....	139



## Introducción

Los Ministerios de Hacienda<sup>1</sup>, en lo más esencial de su labor, tienen responsabilidades en la definición de la política macroeconómica (conjuntamente con los Bancos Centrales que dirigen la política monetaria), y participan en la definición de las políticas de desarrollo nacional (conjuntamente con los ministerios de la presidencia y/o agencias de planeación), así como de dirección de la política fiscal, la administración financiera del Estado y la política financiera del Gobierno.

No obstante, estas definiciones de carácter general, que son aplicables a todos los Ministerios de Hacienda de América Latina, es fundamental relevar que las funciones asignadas a ellos pueden mostrar niveles de desarrollo heterogéneos. Esta heterogeneidad puede comprender distintas dimensiones, sin embargo, para objeto de este estudio, proponemos dos categorías de funciones: una primera a las que denominamos “tradicionales” y una segunda a las que denominaremos “modernos”<sup>2</sup>.

Los ministerios que denominamos “tradicionales” cuentan con un conjunto de funciones enfocadas principalmente en la administración y el control de los recursos públicos, que les permiten cumplir dichas funciones en el corto plazo, controlando estrechamente la caja fiscal, aunque con escasa capacidad de proyección multianual sobre el potencial desempeño de las finanzas públicas.

Los ministerios que denominamos “modernos” cuentan con un conjunto de funciones que les permiten una mejor planificación y proyección de las finanzas públicas, y una gestión más estratégica y de calidad del gasto público, reforzando la responsabilidad y sostenibilidad fiscal. Alcanzar esta condición supone una trayectoria evolutiva. Los Ministerios de Hacienda, junto con los ministerios de carácter político, cumplen una labor transversal en la Administración Pública. Esto quiere decir que, cuando menos en la dimensión financiera, participan del quehacer de todos o casi todos los organismos públicos, interiorizándose, en mayor o menor medida, de las políticas y programas que requieren de financiamiento para su operación. El ámbito transversal de muchas de sus funciones

---

<sup>1</sup> En este estudio cuando nos referimos a los Ministerios de Hacienda incluimos a los denominados Ministerios o Secretarías de Hacienda, de Hacienda y Crédito Público, de Finanzas, de Economía y Finanzas, de Finanzas Públicas o de Economía y Finanzas Públicas.

<sup>2</sup> Las categorías propuestas y los nombres asignados no pretenden sugerir una valoración sobre ellas. El principal criterio para la denominación escogida ha sido cronológico. Las funciones tradicionales tienen un período de vigencias mucho mayor que las denominadas modernas.



—esencialmente fiscales y de gestión financiera— ha facilitado en el caso de algunos países, su participación en el diseño y la evaluación de las políticas y programas sectoriales, inicialmente con la finalidad de evaluar sus costos fiscales, para luego evolucionar hacia el ejercicio de funciones orientadas a un ejercicio estratégico del gasto<sup>3</sup>. Una característica importante de relevar de los Ministerios de Hacienda denominados como modernos, es que el desarrollo de su institucionalidad y nuevos instrumentos los ponen en una posición y capacidad de participar de manera activa en el diseño, no solo de la política macroeconómica y fiscal, sino que, en el marco del control de la calidad del gasto público, de la política pública en general.

Estas funciones “modernas” son las que crean las condiciones para que los Ministerios de Hacienda desarrollen las capacidades necesarias para asegurar el financiamiento de los compromisos del Estado con la ciudadanía (bienes y servicios públicos) en el mediano y largo plazo, con independencia de los ciclos propios de la economía.

Adicionalmente, estos Ministerios de Hacienda han desarrollado largamente el concepto de transparencia fiscal, haciendo pública su labor de manera periódica, sistemática y creciente, tanto para el poder legislativo como a la ciudadanía en general. La transparencia fiscal, lejos de ser percibida sólo como una herramienta de control a su labor, representa una herramienta de información y retroalimentación sobre el desempeño de las finanzas públicas que contribuye a mejorar la confianza ciudadana en la política y en las instituciones fiscales, a gestionar la economía política y a facilitar el control ciudadano.

El desarrollo de capacidades de gestión estratégica de los recursos públicos en los Ministerios de Hacienda no sólo supone la asignación de nuevas funciones a nivel normativo sino, además, la transformación de su estructura organizacional, la incorporación de recursos humanos adecuados o capacitación adecuada de los existentes, la reestructuración presupuestaria y del uso dado a los recursos financieros, y la adopción de tecnologías de la información necesaria para alcanzar la consolidación efectiva de las nuevas funcionalidades. No es posible alcanzar un estadio avanzado sin el fuerte desarrollo de estas dimensiones. Y las trayectorias de reforma muestran que la asunción y efectividad de mayores funciones no es lineal, sino que está sujeta a avances y retrocesos ligados a diversos factores de economía política. La nueva estructura organizacional debe promover una visión institucional única que se simiente en la colaboración de todas las instancias institucionales al para lograr el alcance de objetivos comunes.

El desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina es un fenómeno escasamente investigado y sistematizado por la academia y los organismos internacionales. En este contexto, el análisis realizado en el presente documento puede constituirse en un antecedente relevante para aquellos países que tienen Ministerios de Hacienda de carácter tradicional o en situación de transición y que deseen consolidar un estado de avanzada o moderno, aprendiendo e incorporando mejores prácticas que les permita evolucionar con solidez y en plazos acotados.

En el actual contexto de crisis económica en la región y el mundo, producto de la pandemia por COVID-19, resulta particularmente relevante emprender acciones de desarrollo y fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda, por cuanto se trata de entidades que deben realizar un decisivo aporte al manejo de la crisis y en el proceso de recuperación económica. Los Ministerios de Hacienda con capacidades consolidadas en lo tradicional y lo moderno tienen mejores opciones para generar una mejor gestión de la aguda crisis del COVID-19 y serán decisivos en acortar los plazos de una recuperación, que de otro modo puede ser particularmente lenta y con graves costos económicos y sociales para los países de la región. También tendrán mayor acceso a los fondos de la cooperación

---

<sup>3</sup> El estudio BID (2018) describe algunas de las principales herramientas que las Administraciones Públicas deberían desarrollar para mejorar la gestión de los recursos públicos. Algunas de ellas se ven reflejadas en las funciones “modernas” descritas en este estudio.

internacional que, a menudo, condicionan su apoyo presupuestario durante la crisis a la demostración de resultados en políticas de interés mundial, como el medio ambiente o la igualdad de género<sup>4</sup>.

Este estudio presenta un análisis principalmente normativo desde dos perspectivas. Metodológicamente, analiza el estado actual de las funciones asignadas normativamente a los Ministerios de Hacienda en la región, mediante la revisión de los marcos legales y regulatorios. Analíticamente, propone dos modelos funcionales (uno basado en funciones tradicionales y otro en funciones modernas), los utiliza para catalogar el desarrollo normativo de los ministerios y para sugerir cuáles son las brechas para pasar de un modelo de gestión tradicional a uno moderno. El estudio busca establecer una categorización normativa de los marcos funcionales de los Ministerios de Hacienda, sin analizar el grado de desarrollo e implementación de dichas funciones ni los factores que impulsaron o facilitaron dichos cambios. Por ello, es importante mencionar que este estudio no describe las características ni los elementos que llevan a los Ministerios de Hacienda a pasar de un modelo de gestión tradicional a otro moderno. Es decir, no se analiza los factores de economía política (oportunidad, crisis, facilitadores, incentivos, actores), que deberían ser objeto de un nuevo estudio.

El estudio cuenta con cuatro secciones, además de la presente introducción. La sección I, “La transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina”, contiene una referencia al proceso de desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda de América Latina, junto con un marco analítico de este proceso de cambio; destaca la importancia de estos ministerios en el contexto de la pandemia COVID-19; incluye una revisión de la institucionalidad de los Ministerios de Hacienda, así como de los estudios sobre su estructura organizacional.

La sección II, “Nivel de desarrollo de los Ministerios de Hacienda en América Latina: tradicionales, en transición y modernos”, contiene un análisis comparado de los Ministerios de Hacienda de la región respecto de las funciones que ejercen y un esfuerzo de clasificación de los distintos países de acuerdo con el grado de avance y modernización de sus funciones.

La sección III, “Reformas institucionales a los Ministerios de Hacienda en la región: 2010-2020”, incluye una reseña cronológica de las principales transformaciones normativas de los Ministerios de Hacienda en la última década, señalando aquellos países más activos en esta materia y aquellas funciones tradicionales y modernas que han experimentado mayores modificaciones normativas. Se incluye también antecedentes sobre modificaciones normativas más allá de las funciones más centrales de un Ministerio de Hacienda, en otros ámbitos de la acción del Estado.

La sección IV, “Conclusiones y desafío en el ámbito institucional”, entrega las principales conclusiones del análisis de los procesos de desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda en la región.

Adicionalmente a las secciones señaladas, se incluyen cuatro anexos. El anexo 1, con las páginas web oficiales consultadas y las fuentes específicas de información sobre normativa de los Ministerios de Hacienda. El anexo 2, con las funciones de los Ministerios de Hacienda de América Latina. El anexo 3, con los organigramas de los Ministerios de Hacienda de América Latina y, por último, el anexo 4, con un detalle por país de las modificaciones normativas identificadas para el período 2010-2020, ligadas a las funciones tradicionales y modernas de los Ministerios de Hacienda.

---

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, la manera como Finance & Development (publicación periódica del FMI), vincula financiación para superar la crisis fiscal originada en la pandemia, o agravada por ella, con la presentación de metas de políticas públicas y programas ambientales, como los que solo pueden organizar los Ministerios de Hacienda que cuentan con unidades de Calidad de Gasto y sólida presupuestación orientada a resultados (Volz, 2020).



# I. La transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina

## A. Desarrollo y fortalecimiento de la institucionalidad en los Ministerios de Hacienda

Los Ministerios de Hacienda tienen por misión principal contribuir al crecimiento económico sostenible, mediante la gestión de la política fiscal y la definición —o participación en la definición— de la política macroeconómica. Para ello ejercen funciones de definición y gestión de las políticas de gastos, ingresos, deuda, tesorería y riesgos fiscales. Adicionalmente, también pueden ejercer funciones que inciden sobre insumos clave del gasto público (gestión de recursos humanos, política salarial, suministro e infraestructura pública).

Las funciones de los Ministerios de Hacienda son muy importantes debido, entre otros factores, a que el gasto público del Gobierno Central en promedio en América Latina alcanzaría el 25,4% del PIB en 2020 (CEPAL, 2020b)<sup>5</sup>. Por ello resulta indispensable conocer cuál es la capacidad institucional que permite a los Ministerios de Hacienda impulsar y asegurar que el gasto sea asignado y ejecutado de manera eficiente y estratégica, con el fin de responder de manera sostenible a las necesidades más prioritarias de los países y promover el desarrollo sostenible y un crecimiento económico sostenido, inclusivo y equitativo. Esa capacidad institucional deberá permitir que los Ministerios de Hacienda ejerzan roles para tutelar cómo la Administración Pública decide y utiliza el gasto público, asume deudas, y establece condiciones para que el sector privado genere riqueza que impacten la recaudación tributaria.

Esta sección presenta la trayectoria de transformación de los diseños organizacionales y funcionales de los Ministerios de Hacienda de un conjunto de países de la región en las tres últimas

---

<sup>5</sup> El gasto público con una cobertura más amplia (Sector público no financiero) de 24 países de América Latina y el Caribe alcanzó en promedio a 31,8% del PIB regional en 2018 (OCDE/BID, 2020).

décadas, propone un marco analítico para evaluar el grado de desarrollo organizacional y funcional de los Ministerios de Hacienda, y finalmente, explica la importancia de acelerar dicha transformación con el fin de atender las necesidades de recuperación económica que surgen como producto del impacto de la pandemia COVID-19.

Como se verá en las siguientes secciones, el estudio propone categorizar a los Ministerios de Hacienda de la región en dos modelos funcionales, donde cada modelo cuenta con objetivos misionales y funciones diferentes. Un primer modelo funcional al que denominamos “Tradicional” tiene como objetivo misional el control del gasto público para contribuir a la estabilidad macroeconómica, para lo cual concentra funciones relacionadas con la formalización, rutinización y el control del proceso presupuestario. Un segundo modelo funcional al que denominamos “Moderno” tiene un doble objetivo misional: de un lado, expandir la capacidad de tutela del gasto y la estabilidad macroeconómica a un horizonte inter-temporal, y, de otro lado, contribuir a la mejora de la definición, coordinación y análisis de las políticas y programas públicos, así como de sus resultados. La trayectoria descrita muestra una transformación desde la gestión del control del gasto hacia la gestión estratégica del gasto.

Los dos modelos funcionales sugeridos no se presentan de manera integral en todos los países. Cada país se acerca a uno u otro modelo y su desarrollo no es lineal, sino que presenta avance y retrocesos en el desarrollo de las funciones que integran cada modelo de gestión.

### **1. La trayectoria de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en los noventa: el fortalecimiento de la gestión del control del gasto**

A principios de los noventa la región miraba las experiencias financieras y fiscales de los países desarrollados. Las reformas a la gestión financiera pública —implementadas desde los ochenta en los países de la OCDE—, tuvieron como objetivos controlar el crecimiento del gasto público, y mejorar la eficiencia y la efectividad del gasto. Cabe resaltar que tales reformas llevarían a una expansión de las funciones presupuestales: la tradicional función procesal del presupuesto —orientada a asignar, modificar, legalizar y rendir cuentas sobre los gastos— sería reforzada, vinculando al presupuesto con otros procesos como la planeación, la gestión operacional de los programas y la medición de resultados (Pollit y Bouckaert, 2011).

En este contexto, en la década de los años 90, los Ministerios de Hacienda de América Latina impulsaron profundos cambios en la estrategia de desarrollo que incluyeron numerosas reformas fiscales en la región. Algunos de estos hitos se destacan en el informe de América Latina del Banco Interamericano de Desarrollo en 1997, donde se analizan los procesos de reformas implementados en la década inmediatamente anterior, que incluyeron la profundización de funciones y herramientas para consolidar: i) la estabilidad fiscal; ii) el rol de la institucionalidad presupuestaria para alcanzar dicho objetivo, y iii) los arreglos institucionales mínimos para alcanzar un desempeño fiscal consistente con el crecimiento, en un nuevo contexto económico y social de la región (BID, 1997).

Ese mismo año, el Banco Mundial propuso la necesidad de una nueva —segunda— generación de reformas orientadas a invertir en capital humano (fortaleciendo el acceso a oportunidades de educación y salud), fortalecer los mercados financieros, mejorar los marcos legales y regulatorios, y elevar la calidad del sector público y la gobernanza. Asimismo, se reconocía como fundamental el fortalecimiento de las instituciones que cuidan la estabilidad fiscal, con el fin de establecer condiciones de prudencia y flexibilidad fiscal que constituirían la base de la estabilidad macroeconómica, y que ayudarían a mantener tasas razonables de ahorro nacional y a impulsar la inversión en capital humano e infraestructura. En estas reformas fiscales se proponía: i) la mejora de las instituciones a cargo del presupuesto público; ii) medidas para asegurar la estabilidad fiscal de los gobiernos sub-nacionales; iii) el adecuado presupuesto y financiamiento de otras contingencias fiscales, y iv) el fortalecimiento de la recaudación tributaria (Banco Mundial, 1997).

En el año siguiente, la CEPAL propuso un nuevo pacto fiscal para la región, con el objeto de llegar a un acuerdo sobre las visiones de mediano plazo en torno al nivel, composición y tendencias del gasto público y tributación, la que incluía, entre otros temas: i) la productividad (eficiencia y calidad) del gasto público; ii) la transparencia fiscal y la rendición de cuentas para proteger el desarrollo de la política fiscal; iii) la descentralización fiscal y la política fiscal local, en especial, conforme con los arreglos institucionales de los países con las economías más grandes de la región (Argentina, Brasil y México); iv) los efectos redistributivos de la política fiscal en un contexto de promoción de la equidad, y v) el fortalecimiento de la institucionalidad fiscal, clave en los procesos democráticos que estaban desarrollándose en toda la región (CEPAL, 1998).

Al terminar la década de los noventa, la región impulsa un debate sobre la conveniencia de implementar herramientas de gestión por resultados, especialmente mediante el desarrollo de instituciones de presupuesto por resultados (BID, 2010, 2012 y 2015). Esta discusión estuvo inspirada por las reformas implementadas desde fines de los ochenta por algunos países de la OCDE para implementar un enfoque de resultados en la gestión pública<sup>6</sup>; sin embargo, el avance de reformas en dicha dirección fue dispar. El diverso grado de desarrollo del presupuesto por resultados que alcanzaron diversos países de la región no se explica suficientemente por su desarrollo económico, sino más bien por la existencia de tres factores habilitantes: una motivación adecuada (que podría haber sido una crisis fiscal), capacidad institucional y apoyo legislativo. La capacidad institucional comprende la existencia de sistemas de administración financiera y gestión presupuestal consolidados, con una amplia cobertura del presupuesto, recursos humanos con las habilidades necesarias y capacidad de cuantificar metas físicas (BID, 2012). Este análisis coincide con la importancia que expertos sobre países de la OCDE dan a estos factores (sistemas de administración financiera, recursos humanos capacitados y gestión presupuestal consolidada) como precursores de la gestión por resultados, en la medida que permiten generar la información requerida para evaluar el desempeño en la toma de decisiones presupuestarias (Blöndal, 2003; OCED, 2005 y 2007; Schick, 2007; Robinson y Duncan, 2009; BID, 2010).

Hacia fines de los noventa —cuando se inicia el debate y el interés por implementar herramientas de gestión por resultados—, la región ya mostraba importantes avances en la implementación de sistemas de administración financiera —iniciados a fines de la década de los ochenta—, aunque la motivación para su implementación había sido la necesidad de reforzar el control sobre la ejecución presupuestaria. Si bien su desarrollo, en la mayoría de los países de la región, no estuvo ligado a políticas orientadas a un enfoque de gestión por resultados, su avance facilitaba la disponibilidad de datos e información necesaria para poder desplegar las reformas orientadas a implementar el presupuesto por resultados.

En resumen, en lo que podríamos denominar un primer estadio de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda (que comprende el período que va de finales de los ochenta y los noventa), la necesidad de garantizar la estabilidad macroeconómica impulsó la consolidación de la gestión presupuestaria, que fue alcanzando un alto grado de formalidad, basándose en mandatos y funciones definidos en marcos normativos, y cuyo ciclo (formulación, aprobación, ejecución y evaluación) se ejecuta a través de macro procesos, procedimientos y rutinas. La formalización de la gestión presupuestaria se reforzó con la introducción de sistemas de tecnología de la información y comunicación (TICs), que contribuyeron a la estandarización de los procedimientos presupuestarios a través de los sistemas —integrados o no— de administración financiera. Esto a su vez impulsó el reclutamiento, entrenamiento y especialización de recursos humanos con el fin de consolidar el talento

<sup>6</sup> En los últimos 30 años la corriente de la gestión basada o focalizada en el desempeño pasó de ser una rama más o menos independiente o marginal de la administración pública a convertirse en su eje conceptual dominante, con fundamentos epistemológico-conceptuales propios, técnicas e instrumentos particulares y cobertura de todo el ciclo de la gestión pública, desde la formulación de políticas hasta el control de resultados y la rendición de cuentas (Talbot, 2010). Para algunos recuentos de cómo evolucionó esta modernización en países OCDE, ver, entre muchos otros, Cabinet Office (2000); Davis y otros (1999), y Manning, Mukherjee y Gokcekus (2000).

humano necesario para gestionar el presupuesto, así como el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales que se ajustaron a procesos presupuestarios cada vez más sofisticados.

## **2. La trayectoria de transformación institucional de los Ministerios de Hacienda de los últimos 20 años: el fortalecimiento de la gestión estratégica del gasto**

En lo que conceptualizamos como un segundo estadio de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda —que se iniciaría a fines de los noventa—, estos abordaron nuevas funciones, que además de contribuir a sus objetivos de sostenibilidad fiscal y macroeconómica, trajeron un nuevo objetivo orientado al uso estratégico de los recursos públicos. Este nuevo objetivo impulsó la implementación de un conjunto de nuevas funciones (a las que denominaremos modernas) para el mejor control del gasto, así como para mejorar la asignación y el resultado del gasto público. Este nuevo objetivo y sus nuevas funciones, entre otros factores, expandieron la capacidad de los Ministerios de Hacienda de influir sobre las políticas públicas y obligaron a introducir reformas en su organización y operación (Arenas de Mesa, 2016).

Las nuevas funciones llevaron a los Ministerios de Hacienda a ampliar el ámbito de la gestión presupuestaria más allá de su objetivo tradicional de procesar (organizar, financiar, transferir y monitorear) el gasto, introduciendo como nuevo objetivo la optimización de la relación gasto-resultado. Las nuevas funciones “modernas” introdujeron herramientas para administrar mejor la asignación, disponibilidad y seguimiento de los recursos fiscales, pero, además, herramientas para la programación multianual del gasto, el uso del criterio contable de devengado en sustitución del de caja, el presupuesto orientado a resultados y la evaluación de la calidad del gasto, entre otros, cuyo objetivo común era reforzar la relación gasto-resultado.

Siguiendo el nuevo objetivo de vincular gasto y resultado, y con el fin de fortalecer el control en la asignación y uso de los recursos fiscales y ordenar el crecimiento del gasto, una nueva reforma introdujo el sistema de reglas fiscales y leyes de responsabilidad fiscal que actualmente está vigente en 14 países de América Latina y que otorga a los Ministerios de Hacienda la función de controlar su cumplimiento (CEPAL, 2019). Estas reglas llegaron incluso a extenderse a los gobiernos subnacionales<sup>7</sup> con el fin de corregir la ausencia de controles que contribuyeron a graves crisis fiscales hacia fines de los años ochenta y en la década de los noventa, lo que aportó, también, a un fortalecimiento de las funciones y una expansión de la capacidad de control de los Ministerios de Hacienda (Banco Mundial, 2013). Esta nueva función generó la creación de nuevas unidades responsables de hacer seguimiento y controlar el cumplimiento de las reglas fiscales<sup>8</sup>.

En 2005, se da un impulso definitivo al concepto de sostenibilidad fiscal basado en los pioneros trabajos de Buitter (1985) y Blanchard (1990) que presentaron metodologías para la sostenibilidad de la deuda. El concepto de la sostenibilidad fiscal presentaba una nueva visión inter-temporal de las finanzas públicas. En este contexto, fueron fundamentales las investigaciones tanto del manual de sostenibilidad fiscal publicado por el Banco Mundial (Burnside, 2005), como el trabajo pionero sobre el espacio fiscal publicado por el FMI (Heller, 2005). Ambas publicaciones avanzaron sustantivamente en un nuevo marco de referencia para la política fiscal. Este nuevo enfoque traería como consecuencia distintos e importantes requerimientos para los Ministerios de Hacienda en la región, entre otros, los vinculados con el fortalecimiento y desarrollo de la institucionalidad fiscal (Arenas de Mesa, 2016). Como producto de esta nueva visión de la inter-temporalidad de las finanzas públicas, los Ministerios de Hacienda asumieron nuevas funciones orientadas a preparar y gestionar el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), herramienta de gestión fiscal impulsada por el FMI, y, en algunos casos, a organizar las instituciones de control fiscal (consejos fiscales independientes o

<sup>7</sup> Principalmente en Argentina, Brasil, Colombia y México.

<sup>8</sup> Este es el caso de Colombia y Perú.

autónomos) como es el caso de Chile, Colombia, Perú y Uruguay. El MFMP fortalecería la institucionalidad presupuestaria contribuyendo a la responsabilidad fiscal de los países potenciando su estabilidad macroeconómica, la consistencia inter-temporal del diseño presupuestario, y una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos. De su parte, las instituciones de control fiscal ayudarían a mejorar la disciplina fiscal y promover una mayor transparencia presupuestaria y rendición de cuentas (Barreix y Corrales, 2019).

Para impulsar el nuevo objetivo de tutelar la relación gasto-resultado, los Ministerios de Hacienda necesitaron establecer nuevas herramientas de coordinación horizontal y vertical. Un caso emblemático es la implementación del presupuesto por resultados que obligó a crear rutinas que luego devinieron en procesos, para establecer metas, indicadores y mecanismos de seguimiento juntamente con los ministerios y agencias sectoriales. El carácter transversal del proceso presupuestario y de sus reglas —que obliga a todo el sector público a darles cumplimiento— ayudó a la introducción de las nuevas herramientas, pero obligó también a los Ministerios de Hacienda a adaptar o expandir sus arreglos organizacionales, operativos y su talento humano, así como crear mecanismos de coordinación y colaboración horizontales con los ministerios sectoriales y organismos autónomos, y verticales con otros niveles de gobierno. Estos mecanismos de coordinación y cooperación fortalecieron el relacionamiento de los Ministerios de Hacienda con todas las entidades públicas y generaron el espacio institucional necesario para iniciar la introducción de un nuevo conjunto poderoso de reformas orientadas a asignar a los Ministerios de Hacienda la función de evaluación de la calidad de la gestión y el gasto de los programas públicos. Blondal (2003) describe este nuevo enfoque en los resultados como un cambio en la función de rendición de cuentas (de los sectores hacia los Ministerios de Hacienda), donde el enfoque tradicional que obliga a los sectores a dar cumplimiento a reglas y procedimientos se relaja a cambio de la introducción de un enfoque de supervisión de los resultados alcanzados por los programas públicos. Los esfuerzos de algunos Ministerios de Hacienda por implementar el presupuesto por resultados es uno de los ejemplos del camino avanzado en esta dirección.

Un impacto importante de las nuevas funciones modernas ha sido el reforzamiento del rol de los Ministerios de Hacienda en los Centros de Gobierno y, por tanto, en las decisiones de política públicas de los gobiernos. Junto con las herramientas tradicionales de gestión presupuestaria, las de calidad de gasto se han convertido en un mecanismo poderoso para que los Ministerios de Hacienda participen en el diálogo sobre políticas públicas sectoriales y contribuyan a alinear los programas públicos a las prioridades del gobierno. En la práctica, los Ministerios de Hacienda desde la función financiera asumen un rol coordinador en el sector público, cuyo objetivo es asegurar que los compromisos financieros asumidos por el Estado se alcancen a través de una mirada del conjunto de instituciones, políticas, planes y programas, promoviendo que su ejecución contribuya a alcanzar las metas de sostenibilidad fiscal. Esta función coordinadora ha impactado también en la creación de instancias de coordinación, rutinas y mecanismos de reporte en los Ministerios de Hacienda.

### **3. Hacia un marco analítico de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda en la región**

El mayor grado de complejidad de las funciones de producción de los Ministerios de Hacienda descrito en la sección precedente, acentúa la relevancia de estudiar su desarrollo institucional desde una perspectiva de desarrollo organizacional. Si bien se han observado importantes avances en la ampliación de las funciones de los Ministerios de Hacienda en América Latina, no existe un marco de análisis que permita un examen integral, estandarizado y comparativo de cómo esas funciones han impactado en sus arreglos organizacionales, operativos y, en general, en sus modelos de gestión, así como en la evolución de sus capacidades internas.

Para hacer efectivas nuevas funciones asignadas a los Ministerios de Hacienda es indispensable implementar procesos de transformación de su modelo de gestión. Estos procesos tienen cuatro



dimensiones. Una primera dimensión corresponde a que estos procesos deben estar formalizados en la normativa institucional, ya que así su existencia no dependerá de prioridades o voluntades en la contingencia, además, deben reflejarse en nuevos procesos, rutinas, mecanismos de coordinación - horizontal y vertical pues otras entidades públicas pueden tener roles compartidos en el ejercicio de las funciones, por ejemplo, el Congreso para el proceso presupuestario- y reportes. La segunda dimensión comprende el fortalecimiento de los recursos humanos, dado que las nuevas funciones requieren de nuevas habilidades y competencias, y de diversos grados de especialización. La tercera dimensión corresponde a la incorporación de tecnologías de la información y comunicación, en particular a lo referido al desarrollo de sistemas integrados de administración financiera. Por último, es necesario relevar la dimensión de los recursos financieros necesarios para implementar dichas funciones. Los procesos de fortalecimiento institucional requieren líneas especiales de financiamiento, que deben estar incluidas en los presupuestos institucionales.

Un marco analítico de los modelos de gestión de los Ministerios de Hacienda presentaría las siguientes ventajas:

- Contar con un instrumento de medición del nivel de desarrollo institucional, al evaluar: i) la existencia del desarrollo normativo necesario para implementar las funciones tradicionales o modernas; ii) la extensión y calidad de los procesos y procedimientos diseñados para cumplir dichas funciones, y iii) la extensión y calidad de los recursos humanos asignados. Este estudio tiene por objetivo analizar el primero de los factores evaluables, es decir, un análisis normativo sobre las funciones tradicionales y modernas. Subsecuentes estudios deberían abarcar las otras dos dimensiones.
- Identificar brechas en los modelos de gestión que permitan establecer las hojas de ruta de las transformaciones organizacionales, operativas y de talento humano requeridas por los modelos de gestión para responder adecuadamente a la introducción de nuevas funciones. Este estudio analiza la brecha a nivel normativo.
- Identificar buenas prácticas de desarrollo de modelos de gestión.
- Comparar distintos niveles de desarrollo de los modelos de gestión.
- Constituir un insumo adicional para evaluar la capacidad de cumplimiento de la política fiscal y económica, así como un insumo para evaluar procesos de transformación en el Estado.

El presente estudio constituye un punto de partida en la construcción y aplicación de un marco analítico de los modelos de gestión de los Ministerios de Hacienda, requiriéndose de nuevos esfuerzos para poder materializar todas las ventajas aquí expuestas. En este contexto, este documento propone un Marco Analítico de los Modelos Funcionales de los Ministerios de Hacienda cuya finalidad será analizar la evolución funcional desde la perspectiva de su desarrollo normativo, así como contribuir a un futuro análisis sobre los Modelos de Gestión de los Ministerios de Hacienda.

El marco analítico que se propone es el siguiente:

- Identificar las funciones asignadas normativamente a los Ministerios de Hacienda de América Latina, mediante una revisión de sus marcos normativos usualmente plasmados en sus normas orgánicas. Al observar las funciones esenciales o tradicionales de un Ministerio de Hacienda en la región, pueden encontrarse las siguientes: i) Estudio, análisis y coordinación de la política macroeconómica y económica; ii) Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos; iii) Administración tributaria y aduanera; iv) Administración del Tesoro Público; v) Regulación de bancos, valores, seguros (superintendencias); vi) Gestión de la deuda pública (nacional, internacional); vii) Administración de activos públicos y empresas públicas; viii) Contabilidad y ix) Relación

con el Banco Central. Por otro lado, las funciones vinculadas a la modernización y ampliación de capacidades de los Ministerios de Hacienda fundamentalmente son las siguientes: i) Articulación, diseño e impulso de políticas públicas; ii) Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales; iii) Calidad y eficiencia del gasto; iv) Compras públicas (adquisiciones en el Estado); v) Recursos humanos (servicio civil y gestión de personal); vi) Acciones de transparencia fiscal (como el desarrollo de las Estadísticas de las Finanzas Públicas), vii) Desarrollo de tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas (sistemas integrados de información financiera en el Estado).

- Estructurar una categorización de los Ministerios de Hacienda que refleje: (i) el tipo de funciones asignadas normativamente, y (ii) el desarrollo organizacional para la implementación de dichas funciones (asignación interna de roles y competencias). Esta categorización será relevada mediante la revisión de los instrumentos normativos respectivos.
- Desarrollar un análisis comparativo de los Ministerios de Hacienda. Parte central de esta comparación será observar las mejores prácticas que se han desarrollado en casos particulares, al igual que la relevancia que ha tenido transitar hacia un horizonte inter-temporal de tiempo.

## **B. La importancia de los Ministerios de Hacienda ante la pandemia del COVID-19**

En la última década, la economía mundial ha mantenido altos niveles de volatilidad exponiendo a la política fiscal y macroeconómica a mayores grados de incertidumbre, y en la que los países se enfrentan a desafíos globales, tales como la brecha de desigualdad salarial entre mujeres y hombres y la incorporación efectiva y en igualdad de condiciones de las mujeres a la economía, la transformación de los procesos productivos ante los avances tecnológicos, emergencias medioambientales como los efectos del cambio climático y los desastres naturales, y las pandemias. La creciente complejidad del contexto global demanda un consecuente mayor nivel de coordinación y participación del Estado.

En este contexto, es imperativo que los Ministerios de Hacienda tengan la capacidad de orientar sus acciones y lograr un funcionamiento orientado a la sostenibilidad fiscal, que entregue mayor certidumbre a la economía, y prepare al Estado para enfrentar exitosamente a shocks de distinta naturaleza, ya sean desastres naturales, pandemias, crisis sociales internas y tensiones geopolíticas, logrando así sobrellevar los desafíos de corto plazo sin perder de vista las sendas de crecimiento inclusivo y desarrollo sostenible en la región.

La crisis sanitaria, social y económica del COVID-19 se ha transformado en un desafío sin precedentes para los países de América Latina y el Caribe. Las características de la pandemia han generado rápidos efectos económicos y sociales en todo el mundo dada la velocidad de contagio en la población, generando contracción tanto en la oferta como en la demanda, y un impacto negativo profundo y en corto tiempo a la economía (CEPAL, 2020a y 2020b).

Los Estados han desarrollado medidas para contener la propagación del virus, en las que los Ministerios de Hacienda han asumido un rol fundamental, dado que su institucionalidad contribuye con la coordinación de las actividades de todo el aparato estatal y la priorización de necesidades. La disponibilidad inmediata de recursos, el espacio fiscal y el desarrollo de capacidades de gestión son críticos.

Esto ha significado la reasignación de los presupuestos en el corto plazo, pero también, la redefinición de prioridades estratégicas en inversión, desarrollo de políticas públicas, la racionalización del gasto público y el aumento de la deuda pública, lo que toma mayor relevancia dada la menor capacidad de préstamo de organismos de cooperación internacional.

Se estima que los efectos de la desaceleración global contraerán el valor de las exportaciones en un 23% en 2020, con una disminución de los precios del 11% y una contracción del volumen del 12%, debido principalmente a la agudización de la contracción de la demanda mundial. Adicionalmente, la producción manufacturera se verá afectada a raíz de la interrupción de las cadenas globales de valor. En este contexto, las proyecciones de crecimiento del PIB en la región se estiman en una contracción de -7,7% en 2020 (CEPAL 2020a y 2020f). Ante este escenario de contracción de la economía mundial y regional, los Ministerios de Hacienda deberán realizar los mayores esfuerzos para intentar sostener la actividad y minimizar el impacto negativo.

Las medidas implementadas por los países de la región pueden dividirse en: i) medidas monetarias y financieras; ii) medidas fiscales; iii) medidas para preservar la capacidad productiva, y iv) medidas de expansión de los sistemas de protección social. Destacan entre los planes de emergencia implementados aquellas que: i) fortalecen al sector salud a través de incrementos presupuestarios; ii) protegen los ingresos y el empleo tanto de los trabajadores formales como informales; iii) apoyan el consumo de productos de primera necesidad como alimentos y servicios básicos y; iv) protegen la capacidad productiva y crear las condiciones para la reactivación de la actividad económica con beneficios (rebajas) tributarias y de acceso a créditos a través de garantías estatales (CEPAL, 2020b).

La eficiencia, la efectividad y el impacto con que se asignen y se ejecuten los recursos públicos y la calidad de su gestión y ejecución permitirá a los países responder de forma oportuna ante los riesgos sanitarios, sociales y económicos de la pandemia del COVID-19, crisis que ha mostrado la urgencia con que se debe hacer frente a los actuales desafíos de crecimiento inclusivo, fortalecer las redes de protección social y reducir la desigualdad garantizando mayor bienestar a toda la población. El cuadro 1 presenta las magnitudes de las medidas incluidas en los planes fiscales al 30 de noviembre de 2020, que en promedio alcanzaron un 4,3% del PIB en América Latina.

**Cuadro 1**  
**América Latina (17 países): planes fiscales de emergencia para enfrentar el COVID-19**  
(En porcentajes del PIB)

	Planes fiscales <sup>a</sup>
<b>América Latina</b>	<b>4,3</b>
Argentina	5,5
Bolivia (Estado Plurinacional de)	4,9
Brasil	8,5
Chile	5,7
Colombia	3,7
Costa Rica	0,9
Ecuador	3,5
El Salvador	11,1
Guatemala	2,5
Haití	4,0
Honduras	4,3
México	1,1
Panamá	3,7
Paraguay	4,5
Perú	6,0
República Dominicana	0,7
Uruguay	1,6

Fuente: CEPAL (2020a y 2020b).

<sup>a</sup> Los recursos movilizados estimados de los planes fiscales incluyen menores ingresos públicos, mayores gastos públicos, movimientos financieros bajo la línea, y reasignaciones presupuestarias que no implican gastos públicos adicionales. No se incluyen los recursos destinados a garantías estatales de créditos y planes con horizonte de tiempo más extendido.

Ante el eventual retiro gradual de las medidas de confinamiento, en algunos países se ha anunciado que se están diseñando planes adicionales para la etapa de reactivación económica. En Chile, se acordó la creación de un Fondo COVID-19 de \$12.000 millones de dólares (4,8% del PIB), que se ejecutaría en un período de 24 meses. Este fondo financiaría proyectos de inversión, además de medidas para el fortalecimiento de los instrumentos destinados a proteger el ingreso de los hogares y la ampliación del apoyo de liquidez dirigido al sector privado respaldado por el gobierno (garantías estatales y subsidio a la contratación, entre otros). En Paraguay, se anunció un nuevo plan de reactivación económica que movilizará cerca de 6,7% del PIB en un período de 18 meses. En el plan se incluyeron medidas que tienen por objeto ampliar hasta fines de 2020 los subsidios y transferencias a los trabajadores independientes, reestructurar el Estado, ejecutar proyectos de inversión en obras públicas por 3,6% del PIB y extender los instrumentos de financiamiento de los sectores productivos. De la misma manera, en Perú, se aprobó un plan que tiene por objeto reactivar la economía y atender a la población a través de la inversión pública; el monto total del plan asciende a 0,9% del PIB (CEPAL, 2020a y 2020b).

La capacidad de los gobiernos de la región para generar el espacio fiscal necesario para la reactivación económica requerirá, como factor habilitante, de la mejora de las capacidades institucionales y, en algunos casos, de la expansión de las funciones de los Ministerios de Hacienda. Será necesario que los Ministerios de Hacienda fortalezcan su capacidad de seguimiento del cumplimiento de las reglas fiscales pues ello permitirá reducir y amortiguar los vaivenes de los ciclos económicos en función a estimaciones tendenciales del PIB (contracíclicas o al menos neutrales). Además, será necesario que los Ministerios de Hacienda establezcan o fortalezcan las funciones que contribuyen a una mejor asignación y un mayor impacto de los recursos fiscales, con una mayor capacidad para ejercer funciones de seguimiento y evaluación de la gestión de los programas públicos y de la calidad del gasto. Otro ejemplo de estas medidas de mejora institucional será la necesidad de reforzar sus funciones de gestión estratégica del gasto, —incluyendo la mejora de la planeación de infraestructura, la mejor asignación de recursos humanos, y mejores políticas para el suministro de bienes— mediante decisiones oportunas y basadas en información recolectada de los datos contenidos en sus sistemas tecnológicos —principalmente los Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF)— que creen las capacidades para una gestión ágil, proactiva y eficiente.

Por todo ello, la capacidad institucional de los Ministerios de Hacienda influirá de manera determinante en los resultados de la gestión pública. Tal como lo explica Blondal (2002), existe evidencia de que los países de la OCDE que han experimentado más superávits fiscales son justamente aquellos que agregaron las nuevas funciones antes descritas y transformaron sus estructuras organizacionales, modernizando sus funciones relacionadas con la gestión de los programas y el gasto público. La evidencia muestra que los compromisos con la sostenibilidad fiscal y el crecimiento económico sólo alcanzan resultados positivos si están acompañados de una reforma que incluya estas nuevas instituciones en un contexto de transformación de las estructuras administrativas.

Por ello, estudiar esta transformación institucional resulta clave para establecer la fortaleza de la capacidad institucional de los Ministerios de Hacienda para implementar las políticas fiscal y económica, así como la existencia de los arreglos institucionales necesarios para una mejor gestión de los programas públicos, de los resultados esperados y de la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El desarrollo y fortalecimiento de la institucionalidad de los Ministerios de Hacienda tiene un impacto que trasciende los objetivos de sostenibilidad fiscal de los países. La capacidad de estos permitirá que se encuentren preparados para enfrentar crisis de distinta naturaleza que golpeen a sus sociedades, de forma que los riesgos sean minimizados de forma oportuna, cuidando los equilibrios económicos y sociales en aras del desarrollo sostenible e inclusivo y la estabilidad de la región

## C. El estado de la literatura sobre el desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina

El estudio del desarrollo institucional comparativo de los Ministerios de Hacienda en América Latina constituye aún una tarea pendiente<sup>9</sup>. Esta carencia impide compartir la experiencia regional para alimentar el diseño de procesos de transformación institucional, lo que contribuye a que, si bien pueden observarse diversas reformas realizadas a estos organismos en los últimos años, algunos de estos cambios se han realizado en forma desarticulada y sin una perspectiva organizacional estratégica y sistémica.

Contrariamente, si existen algunos estudios relevantes sobre el tema respecto de otras regiones. Krause y otros (2016) presentan un análisis de las capacidades de los Ministerios de Hacienda para ejecutar sus funciones administrativas y de política. El enfoque de este análisis está en cómo los recursos requeridos para el ejercicio de dichas funciones son organizados e interactúan en un contexto institucional de política formal e informal y burocrático, y su impacto en la efectividad funcional de una institución (Andrews y otros, 2012). En este sentido, es importante notar la diferencia conceptual entre *capacidad para hacer* y *capacidades instaladas*, ya que esta puede resultar fundamental a la hora de evaluar los aspectos organizacionales de la institucionalidad. El segundo término hace alusión a los recursos que poseen los ministerios, como son el número de colaboradores, sus habilidades y experiencia, o la efectividad y complejidad de sus herramientas (Hadley y Welham, 2016).

Uno de los trabajos más emblemáticos es el conducido por Allen y otros (2015) que analiza los roles, funciones y organización de los Ministerios de Hacienda, principalmente en países de altos ingresos, y propone un conjunto de principios de diseño organizacional y asignación de funciones. De manera similar a lo que propone este manuscrito, Allen describe la trayectoria de los ministerios con modelos tradicionales hacia un nuevo modelo emergente con mayor apertura, transparencia, flexibilidad en la gestión y un foco más amplio en temas estratégicos de política pública.

Estudios con objetivos similares a esta propuesta han sido conducidos en países de la OCDE. En Nueva Zelanda, Schick (1996) realizó un importante estudio sobre el impacto de la introducción de las reformas del New Public Management, en el que se presenta el impacto de funciones y herramientas de gestión para reforzar la capacidad estratégica del Estado, mediante la vinculación de los objetivos fiscales (de la Ley de Responsabilidad Fiscal) con la planeación y el presupuesto a lo largo de todos los departamentos de la Administración Pública. Otros estudios más recientes, como el de Blöndal (2002), muestran el importante rol de la capacidad de evaluar los resultados de la gestión pública como pre-requisito para un menor control de los insumos: funciones orientadas a la evaluación de los resultados de los programas sustituyen a funciones centradas en el control del cumplimiento de los procesos presupuestarios. Por su parte, Sterck y Scheers (2006) presentan la trayectoria para implementar las funciones presupuestarias por resultados, resaltando como estas reformas han fortalecido las relaciones funcionales y de rendición de cuentas entre los sectores y los Ministerios de Hacienda, así como la necesidad de que el liderazgo de esta transformación recaiga centralizadamente en los Ministerios de Hacienda (o en las Oficinas Nacionales de Presupuesto). Finalmente, el estudio de Dunleavy (2005) muestra que la especialización de las agencias públicas, que llevó a la división de funciones en unidades más pequeñas y especializadas, tuvo impactos negativos, que han llevado a países como el Reino Unido a realizar fusiones y asimilaciones de agencias en departamento cohesionados con estructuras basada en mayor cooperación que competencia, lo que se ha denominado la gobernanza conjunta (Joined-up governance).

Otros estudios concluyen que el tamaño y estructura de los Ministerios de Hacienda varían según el nivel de madurez institucional, la complejidad de su trabajo, y el estilo de descentralización interna y

<sup>9</sup> Entre los pocos estudios sobre la región cabe destacar el de Alessina y otros (1996) y el de Stein y otros (1998), aunque solo se circunscriben al rol de las funciones presupuestales.

coordinación (Krause y otros, 2016). Al analizar los desafíos de estas instituciones y los riesgos de su reorganización, Allen y otros (2015) observan en el caso de los países en desarrollo una tendencia hacia la dispersión y fragmentación a medida que aumentan su nivel de especialización, lo que se contrapone a mantener o consolidar un número limitado de departamentos. Dicha segmentación organizacional dificulta la integración de funciones y el balance de intereses, haciendo más lentos y complicados los procesos, lo que aumenta las ineficiencias y los costos de operación. Hadley y Welham (2016) sostienen que el análisis de la estructura organizacional permite entender quién o quiénes realizan la función objetivo de los Ministerios de Hacienda (de acuerdo al rango de responsabilidades según su mandato institucional) y qué se necesita para realizarlo de forma más efectiva.

Un esfuerzo reciente de revisión del rol de los sistemas de administración financiera liderado por un Grupo de Trabajo Internacional del School of Public Service de la Universidad de New York<sup>10</sup>, apoya la necesidad de convertir la administración financiera pública en un sistema abierto que interactúe eficientemente con las políticas públicas y sus resultados, influenciando las decisiones del gobierno sobre opciones de política, sus acciones y el desarrollo de los resultados (International Working Group, 2020; Schick, 2019).

En cuanto a la literatura sobre América Latina, Arenas de Mesa, (2016) señala que la institucionalidad fiscal puede restringir y condicionar la calidad y profundidad de la política fiscal, siendo la institucionalidad fiscal caracterizada por tres áreas: i) responsabilidad fiscal, que incluye la modernización de las leyes de administración financiera del Estado, la creación de reglas fiscales, fondos de estabilización y nueva regulación fiscal; ii) transparencia fiscal, que integra iniciativas de información y participación en la rendición de cuentas, las estadísticas de las finanzas públicas y el estudio y análisis de los indicadores para detectar riesgos fiscales, y iii) administración fiscal, que incluye la administración presupuestaria, tributaria, gestión financiera de la deuda y entidades fiscales asesoras.

Varios países de América Latina han realizado cambios en la estructura organizacional de los Ministerios de Hacienda. En algunos casos, estos cambios han respondido a procesos políticos que intenta disminuir el tamaño de las instituciones públicas como ajustes para disminuir los niveles de gasto público. Sin embargo, existen también procesos de fusión dentro de los Ministerios de Hacienda y en sus organismos dependientes, con el fin de modernizarlos y adaptar su institucionalidad acorde a las mejores prácticas internacionales. El Ministerio de Economía y Finanzas de Ecuador puede ser un caso de estudio donde se realizó una fusión de Ministerios (Ministerio de Finanzas y Ministerio Coordinador de Política Económica), que tuvo por objeto modernizar la administración de las finanzas públicas en Ecuador. Otro caso vinculado a organismos públicos dependientes de un Ministerio de Hacienda fue la fusión entre la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y la Superintendencia de Valores y Seguros en Chile, ambas dependientes del Ministerio de Hacienda, que a partir de junio de 2019 pasaron a formar la Comisión del Mercado Financiero (CMF). Como parte de este proceso de fusión e independización institucional, se efectuó una profunda discusión de las funciones regulatorias y del enfoque misional de ambas instituciones (Lambeth y Morales, 2017; Morales, 2018).

---

<sup>10</sup> Este grupo de trabajo internacional estuvo conformado por reconocidos expertos en gestión pública y financiera, bajo la dirección del profesor Paul Smoke.



## **II. Nivel de desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina: tradicionales, en transición y modernos**

### **A. Antecedentes y metodología de análisis**

Existe un déficit respecto del análisis comparado de la situación de los distintos ministerios de América Latina y en relación a otras latitudes. La presente publicación representa uno de los primeros esfuerzos de generar un análisis metódico y riguroso a partir de fuentes secundarias de información que permitirá sentar bases para el inicio del análisis comparado del desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda de la región.

La presente sección contiene un análisis de las funciones asignadas a los Ministerios de Hacienda de la región en sus marcos normativos. La metodología de análisis consiste en una revisión de los marcos normativos de dichos ministerios, principalmente constituidos por sus leyes de creación y reglamentos de organización y funciones. Desde esta perspectiva, el análisis pretende reflejar lo establecido en las normas formales, aunque, como se verá más adelante, pueden existir algunas inconsistencias entre dichas normas y los organigramas funcionales aprobados y/o publicados en los documentos oficiales de dichos ministerios. De otro lado, es importante destacar que este estudio solamente se limita a proponer un análisis comparativo de las funciones asignadas normativamente, sin pretender realizar un análisis o revisión funcional que obligaría a estudiar los modelos de gestión de cada país con el fin de determinar cómo operan, en la práctica, cada una de las funciones propuestas.

Para desarrollar esta tarea se ha recurrido a distintas fuentes. En primer lugar, se recopilieron las funciones de los Ministerios de Hacienda establecidas en normas legales o administrativas. La forma más recurrida para acceder a esta información fue la página web de cada uno de los ministerios de la región. Además, en algunos países como en los casos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Perú y Uruguay fue necesario realizar consultas adicionales para alcanzar un mayor detalle de las funciones ministeriales. Toda la información recopilada se encuentra en los anexos 1 y 2.



Una segunda fuente de información corresponde a los organigramas institucionales de los distintos ministerios. Los organigramas fueron contruidos a partir de información existente en las páginas web oficiales de los ministerios. En estos es posible observar, además de las unidades administrativas descritas en los marcos normativos, la existencia de unidades administrativas que no necesariamente han sido contempladas en dichos marcos normativos. Esto quiere decir, que en algunos casos los Ministerios de Hacienda han creado unidades administrativas que no se encuentran contempladas en sus marcos normativos pero cuya creación, siguiendo los principios del Derecho Administrativo, debería estar amparado en un mandato específico que autoriza la creación de unidades administrativas adicionales a las previstas expresamente en el marco normativo. En el caso de Uruguay fue necesario recurrir a información adicional. En el caso de Nicaragua no fue posible acceder a la información secundaria vía web.

Para una mejor comprensión y comparación de las estructuras organizacionales, se ha desarrollado un trabajo de homologación de los organigramas, que se entrega en el anexo 3. La información recopilada en los organigramas fue profundizada con diversas fuentes secundarias, iniciando con las propias páginas web de los ministerios y otras de carácter gubernamental y académicas de cada país. Cabe señalar que el estudio no propone un análisis comparativo de la operación de las estructuras organizacionales de los Ministerios de Hacienda. Ello obligaría a identificar los macroprocesos relacionados al ejercicio de cada función, analizar sus cadenas de valor, y evaluar la influencia que pudieran tener otros sectores en la ejecución de la función, con el fin de conocer el modelo de gestión vigente en cada país. La homologación de los organigramas propuesta solamente hace un análisis normativo, es decir, evalúa si las prerrogativas asignadas a cada función tienen como objetivos los que corresponderían a una de las funciones específicas que conforman el modelo tradicional o moderno propuesto por este estudio.

Una tercera fuente de información corresponde a publicaciones especializadas (bibliografía) respecto de algunas de las funciones de los Ministerios de Hacienda. En particular, se ha recurrido a este tipo de fuente en cinco casos específicos: i) reglas fiscales y control de riesgos fiscales; ii) compras públicas; iii) elaboración de estadísticas de las finanzas públicas; iv) gestión de los recursos humanos del sector público, y v) tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas.

Por último, en ocasiones, se han complementado las citadas fuentes con información proveniente de expertos y ex autoridades de Ministerios de Hacienda (ministros, viceministros y asesores) de la región.

Los 18<sup>11</sup> países que son objeto del presente análisis son los siguientes: Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Esta sección contiene dos subsecciones y refiere a tres anexos. La primera subsección entrega una descripción de las funciones de los Ministerios de Hacienda agrupadas en dos categorías: funciones tradicionales (de gestión de control) y funciones modernas (de gestión estratégica), que corresponde a una visión experta respecto de la evolución de las tareas de los ministerios en las últimas décadas en América Latina, desde las funciones tradicionales de Gestión de Control de las Finanzas Públicas, hacia las funciones modernas de Gestión Estratégica de las Finanzas Públicas, orientadas a influir sobre el comportamiento inter-temporal de las finanzas públicas, el diseño, y análisis de la gestión de políticas y programas públicos y la calidad de su gasto.

La segunda subsección contiene un análisis comparado de todos los Ministerios de Hacienda estudiados respecto del grado de avance normativo en la adopción de funciones modernas. Se presenta

---

<sup>11</sup> En los casos de Cuba y Venezuela (República Bolivariana de) no fue posible acceder a la información por fuentes secundarias de la institucionalidad de los Ministerios de Hacienda.

una clasificación de los Ministerios de Hacienda, identificando aquellos que se encuentran concentrados en funciones tradicionales, los que se encuentran en proceso de transición y aquellos que han avanzado en la consolidación de la incorporación de funciones modernas. Junto con esto, se presenta una síntesis de los niveles de avance de los Ministerios de Hacienda y se proponen tareas futuras para su desarrollo.

## **B. Clasificación de las funciones de los Ministerios de Hacienda de la región**

Las funciones tradicionales de Gestión de Control de las Finanzas Públicas constituyen los cimientos básicos para tutelar la actividad fiscal, en la medida que permiten controlar que el gasto público asignado se ejecute conforme a lo planificado en el ciclo presupuestario. Estas funciones fueron progresivamente complementadas con otras funciones fiscales, financieras y económicas que fortalecieron la capacidad de los Ministerios de Hacienda de tutelar la sostenibilidad fiscal. Al evolucionar hacia funciones modernas de Gestión Estratégica de las Finanzas Públicas, los Ministerios de Hacienda inician un proceso de transformación de la cultura organizacional, donde la función de gestión de control es complementada por funciones de gestión estratégica que tienen por finalidad fortalecer la sostenibilidad fiscal con herramientas de planeación inter-temporal de las finanzas públicas, así como herramientas para el mejor diseño, implementación y evaluación de la gestión y el gasto de las políticas y programas. Una nueva cultura organizacional que, yendo más allá del control del presupuesto, se enfoca y orienta en los resultados de este.

El Modelo de Funciones Tradicionales de los Ministerios de Hacienda propuesto en este documento incluye:

- Estudio y análisis macroeconómico y económico.
- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos.
- Administración del Tesoro Público.
- Gestión de la deuda pública (nacional, internacional).
- Administración tributaria.
- Contabilidad.
- Relación con el Banco Central.
- Administración aduanera.
- Administración de empresas públicas.
- Regulación de bancos, valores, seguros (superintendencias).
- Gestión de Bienes del Estado.
- Negociaciones económicas internacionales y relación con organismos económicos internacionales.
- Precios y tarifas de su competencia (sectores regulados).
- Previsión Social (en particular sistemas de pensiones).

El Modelo de Funciones Modernas propuesto en este documento incluye un análisis más profundo de las mismas, distinguiendo distintos niveles de avance: básico, intermedio y avanzado, e incluye:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales.
- Evaluación y control de la gestión presupuestaria y los resultados alcanzados con ellas (calidad y eficiencia de programas y del gasto público).
- Gestión de recursos humanos del sector público.
- Gestión del suministro público.
- Estadísticas de las finanzas públicas.
- Tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas.
- Coordinación, articulación, diseño e impulso de políticas públicas.

A partir de esta identificación de funciones (tradicionales y modernas) se presenta un análisis comparado entre los marcos funcionales de los Ministerios de Hacienda en la región. Es importante destacar que el desarrollo de estas funciones no es lineal y que depende plenamente de las condiciones y características del desarrollo institucional de los países. Adicionalmente, en varios países estas funciones modernas se encuentran divididas en diferentes carteras de Estado tales como Planificación, Economía, Industria y Comercio, Producción, entre otros. Por ejemplo, en el caso de Colombia el Departamento Nacional de Planeación (DNP) o en el caso de Uruguay la Ofinina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), tienen varias de estas funciones.

## **C. Análisis comparativo de las estructuras funcionales de los Ministerios de Hacienda**

### **1. Funciones tradicionales en los Ministerios de Hacienda**

Con el objeto de poder visualizar la situación comparada de los 18 países de América Latina que se analizan, se ha procedido a identificar en la normativa de los ministerios, sus organigramas e información adicional, literatura específica y referencias de informantes clave, las funciones que ejecutan de acuerdo con el listado entregado con anterioridad. Cabe resaltar que la existencia normativa de una función no necesariamente implica su vigencia y ejecución efectiva. Este estudio solo refleja la existencia normativa de la función mas no su grado de desarrollo e implementación efectiva. Además, la contribución de los informantes clave siempre refleja su opinión sobre la existencia/inexistencia de una función. A continuación, se presenta dicha información con las denominadas funciones tradicionales de los Ministerios de Hacienda en la región (véase el cuadro 2).

A partir de lo observado en el cuadro 2 es posible extraer un conjunto de observaciones de las funciones tradicionales de los Ministerios de Hacienda de América Latina. Existen siete funciones tradicionales que pueden ser consideradas el corazón de las tareas más recurrentes de los Ministerios de Hacienda, ya que se constata que son realizadas por los 18 ministerios analizados de la región. Estas funciones son las siguientes:

- Estudio y análisis macroeconómico y económico.
- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos.
- Administración tributaria.
- Administración del Tesoro Público.

- Gestión de la deuda pública (nacional, internacional).
- Contabilidad.
- Relación con el Banco Central.

Entre las funciones tradicionales se observan cinco que son declaradas por la mitad o más de la mitad de los ministerios, que si bien no tienen un carácter universal pueden considerarse como del grupo de alta recurrencia, que con mayor probabilidad se mantendrán como tareas permanentes para una parte relevante de estos ministerios:

- Administración aduanera (en 14 Ministerios).
- Regulación de bancos, valores, seguros (superintendencias) (en 13 Ministerios).
- Administración de empresas públicas (en 10 Ministerios).
- Gestión de Bienes del Estado (en 12 Ministerios).
- Negociaciones económicas internacionales y relación con organismos económicos internacionales (en 9 Ministerios).

Finalmente, entre las funciones tradicionales existen dos que son declaradas por una parte minoritaria de los Ministerios de Hacienda, al estar normalmente delegadas a otras reparticiones públicas.

- Previsión Social (en particular sistemas de pensiones) (en 7 Ministerios).
- Precios y tarifas de su competencia (sectores regulados) (en 4 Ministerios).

En el caso de las funciones en el área de previsión social y sistema de pensiones, estas han sido regularmente remitidas a los Ministerios de Trabajo y de Salud. Respecto de precios y tarifas, corresponde a una función normalmente en manos de Ministerio de Industria y Comercio. Se trata probablemente de funciones que pueden tener un carácter residual, de las que los Ministerios de Hacienda se han desprendido por delegación a otras carteras. Distinto es el caso de Brasil, que recientemente fusionó un conjunto de carteras absorbiendo estas funciones.

## 2. Funciones modernas en los Ministerios de Hacienda

Para el análisis de las funciones modernas se ha desarrollado un esfuerzo adicional por indagar en distintas fuentes y generar mayores distinciones respecto del grado de desarrollo de cada función. La necesidad de acudir a distintas fuentes se debe a que, por la naturaleza emergente de estas funciones, en muchos casos su introducción ha sido experimental, sin estar explícitamente establecidas por norma. De esta forma, acudir a las otras fuentes (organigramas, bibliografía e informantes clave), resulta fundamental para contar con la información necesaria.

Respecto al establecimiento de mayores distinciones de cada función, para siete de estas se ha desagregado su nivel de desarrollo, identificándose el grado de desarrollo alcanzado por cada Ministerio de Hacienda<sup>12</sup>. Estas son: i) Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales; ii) Evaluación y control de la gestión presupuestaria (calidad y eficiencia de programas y del gasto público); iii) Gestión de recursos humanos del sector público; iv) Compras públicas (adquisiciones estatales); v) Estadísticas de las finanzas públicas; vi) Tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas, y vii) Coordinación, articulación, diseño e impulso de políticas públicas. A continuación, se presenta los resultados alcanzados con la desagregación de las funciones señaladas.

---

<sup>12</sup> El análisis sobre el desarrollo de estas funciones se basa primordialmente en la situación vigente de su desarrollo normativo, en la existencia de arreglos organizacionales y en su contribución a la gestión inter-temporal de las finanzas públicas, sin que ello implique un juicio de valor sobre la efectividad o eficiencia de dichas funciones.

**Cuadro 2**  
**América Latina (18 países): funciones tradicionales de los Ministerios de Hacienda**

	1. Estudio y análisis macroeco. y económico	2. Diseño y ejec. de la pol. fiscal, pptaria. y de gastos e ingresos públicos	3. Admin. de la caja fiscal (Tesoro Público)	4. Gestión de la deuda pública nacional e internacional	5. Admin. tributaria	6. Contab. de las finanzas públicas	7. Relación con el Bco. Central	8. Admin. aduanera	9. Admin. de empresas públicas	10. Regulac. de bancos, valores, seguros (superintend.)	11. Gestión de bienes del Estado	12. Negociac. económicas internac. y relac. con org. econ.	13. Precios y tarifas compet. (sect. regulados)	14. Previsión social
Argentina	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Brasil	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Chile	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Organigrama	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Colombia	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Costa Rica	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Informante clave	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Ecuador	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Organigrama	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
El Salvador	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Informante clave	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Guatemala	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Haití	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Honduras	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
México	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Nicaragua	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Informante clave	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Panamá	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Paraguay	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Perú	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
República Dominicana	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Informante clave	Organigrama	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa
Uruguay	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Informante clave	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa	Normativa

■ Normativa     
 ■ Organigrama     
 ■ Informante clave

Fuente: Elaboración propia.

## Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales

Se trata de una función central para los efectos de fortalecer la capacidad de los Ministerios de Hacienda de generar sostenibilidad a las finanzas públicas, contribuyendo al control inter-temporal de los gastos e ingresos fiscales. Durante la última década diversos países de la región han avanzado en la creación y aplicación de reglas fiscales, al amparo de leyes de responsabilidad fiscal y, en algunos casos, con la formación de consejos fiscales (organismos colaboradores para la discusión, análisis y emisión de recomendaciones respecto de la regla fiscal) y de fondos soberanos, materializados a partir de las normas de la regla fiscal. Los países más avanzados de la región, además, han incluido la gestión de los riesgos fiscales y el análisis de los pasivos contingentes (Barreix y Corrales, 2019).

A continuación, se presenta la información recolectada con la situación de cada país respecto de esta función (véase el cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**América Latina (18 países): reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales**

	Nivel Básico	Nivel Avanzado
Argentina	Informante clave	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Normativa	
Brasil		Informante clave
Chile		Informante clave
Colombia		Informante clave
Costa Rica	Informante clave	
Ecuador	Informante clave	
El Salvador	Normativa	
Guatemala	Informante clave	
Haití		
Honduras	Informante clave	
México		Informante clave
Nicaragua		
Panamá	Informante clave	
Paraguay	Informante clave	
Perú		Informante clave
República Dominicana		
Uruguay	Normativa	
	10	5

■ Normativa      ■ Informante clave

Fuente: Elaboración propia.

Se han considerado reglas fiscales de avanzada a aquellas que, basándose en normas para la administración del balance de ingresos y gastos, permitan o faciliten una gestión de las finanzas públicas de carácter contra cíclico, acompañadas de cláusulas de salida o escape, que permitan en condiciones especiales (como es el caso actual producto de la pandemia de COVID-19) aumentar el gasto público más allá de la regla. El cuadro 3 muestra que 13 países en América Latina han establecido reglas

fiscales<sup>13</sup>, pero sólo en cinco países (Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) se cumplen tanto las condiciones de una regla de carácter avanzado como de presentar institucionalidad para el manejo de los riesgos fiscales (véase el recuadro 1).

**Recuadro 1**

**Política fiscal y el ciclo económico**

De acuerdo con la literatura, la política fiscal contra cíclica es óptima. A pesar de los beneficios de una política fiscal contra cíclica, la mayoría de los países en desarrollo siguen teniendo una política fiscal procíclica, lo que no ayuda a alcanzar la sostenibilidad fiscal, especialmente durante los tiempos de contracción económica (Izquierdo, Pessino, Vuletin, 2018; CEPAL, 2020c). Utilizando el marco metodológico expuesto por Frankel, Vegh y Vuletin (2011) para examinar la naturaleza de la política fiscal con relación al ciclo económico, donde se analiza la correlación entre el componente cíclico del gasto total real y el componente cíclico del producto interno bruto real (variable proxy del ciclo económico), se concluye que si dicha correlación es positiva (negativa), la política fiscal de un país es procíclica (contra cíclica). Para este ejercicio, se usa el deflactor del PIB para estimar el gasto total real y el PIB real y el filtro Hodrick-Prescott para estimar el componente cíclico del gasto real y del PIB real. El gráfico 1 muestra los resultados de este ejercicio para el caso de los 18 países que se analizan en esta publicación para el periodo 2000-2017. Dos de los países con funciones modernas en sus Ministerios de Hacienda (véase el cuadro 8), Chile y Perú, evidencian una política fiscal contra cíclica durante dicho periodo de estudio, siendo Chile el país con un mejor desempeño de la política fiscal en relación con el ciclo económico en América Latina.

**Gráfico 1**

**América Latina (18 países): correlación entre componente cíclico del gasto real<sup>a</sup> y PIB real<sup>b</sup>, 2000-2017**  
(En moneda local)

País	Coefficiente de correlación
Chile	-0.6
Paraguay	-0.4
Costa Rica	-0.3
Perú	-0.1
El Salvador	-0.1
Rep. Dominicana	-0.1
Honduras	-0.05
Guatemala	0.05
Brasil	0.3
México	0.3
Colombia	0.3
Haití	0.35
Uruguay	0.45
Panamá	0.5
Ecuador	0.6
Bolivia (Est. Plur. de)	0.6
Argentina	0.7
Nicaragua	0.7

● Países con funciones modernas

Fuente: Elaboración propia, en base a Frankel, Vegh y Vuletin (2011); IMF (2019).

<sup>a</sup> El componente cíclico del gasto total real y el PIB real se calculó utilizando el filtro Hodrick-Prescott con un parámetro de 6,25. Un coeficiente de correlación positiva (negativa) indica una política fiscal procíclica (contracíclica).

<sup>b</sup> El gasto total real se calculó usando el indicador de gasto total del FMI (2019) actualizado por el deflactor del PIB.

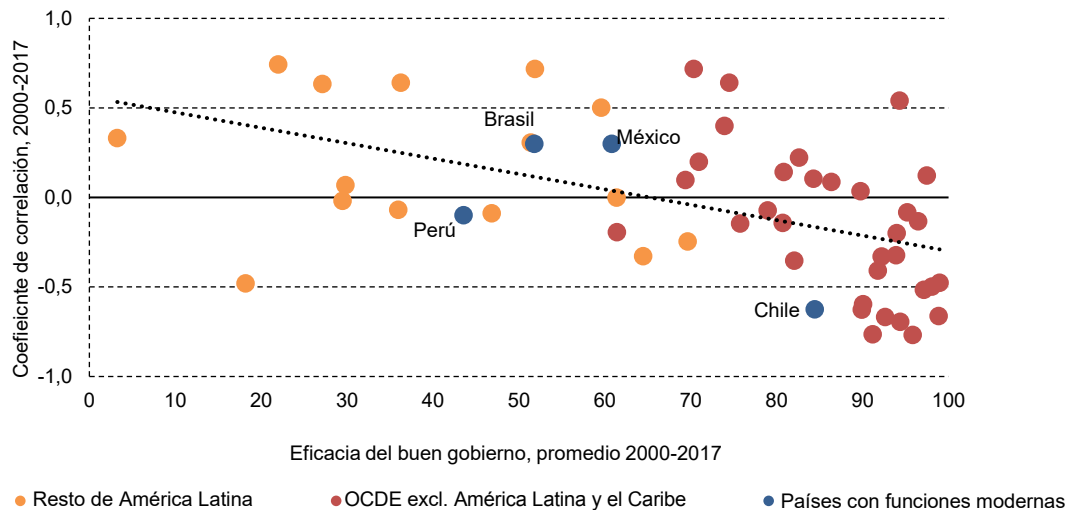
Frankel, Vegh y Vuletin (2011) evidencian una relación causal entre la calidad de las instituciones y la política fiscal contra cíclica, es decir, entre más fuertes sean las instituciones, mayor sería la capacidad (magnitud) de la política fiscal contra cíclica de un país. De esta manera, se realiza un segundo ejercicio para la muestra de los países con funciones modernas en sus Ministerios de Hacienda. Para este ejercicio, se utiliza el coeficiente de correlación que se estimó en el gráfico 1 y la eficacia del buen gobierno de los indicadores mundiales de buen gobierno (Kaufmann y Kraay, 2020). El gráfico 2 presenta para los países de la región y de la OCDE una asociación negativa

<sup>13</sup> Entre los países estudiados que no cuentan con reglas fiscales se encuentran: Bolivia (Estado Plurinacional de), Guatemala, Haití, Nicaragua y República Dominicana.

y estadísticamente significativa entre la eficacia institucional del país y la magnitud de la ciclicidad o contra-ciclicidad de la política fiscal. Es decir, entre más alto sea el índice de eficacia institucional, más negativa es la correlación entre el gasto real y el PIB real. El gráfico 2 muestra que para la gran mayoría de países de la OCDE y a un nivel muy comparable, Chile, se evidencia un alto índice de una política fiscal contra cíclica y mayores niveles de eficacia del gobierno.

La calidad institucional tanto en Chile como en menor grado en Perú es uno de los factores que habría jugado un rol en el diseño de la política fiscal óptima en ambos países. La política fiscal contra cíclica es clave para mitigar los efectos negativos de la recesión económica y avanzar en sostenibilidad fiscal.

**Gráfico 2**  
Coeficiente de correlación (componente cíclico del gasto real y PIB real)<sup>a</sup> y eficacia del buen gobierno, 2000-2017  
(Coeficiente de correlación y promedio del rango percentil)



Fuente: Elaboración propia, en base a Frankel, Vegh y Vuletin (2011) y Kaufmann y Kraay (2020).

<sup>a</sup> El coeficiente de correlación se calcula a partir de la correlación del componente cíclico del gasto total real y el PIB real. Los componentes cíclicos se calcularon utilizando el filtro Hodrick-Prescott con un parámetro de 6,25. Una correlación positiva (negativa) indica una política fiscal procíclica (contracíclica). El gasto total real se calculó usando el indicador de gasto total del CEPALSTAT ajustado por el deflactor del PIB. El indicador de eficacia del buen gobierno captura la percepción sobre la calidad de los servicios públicos, servicio civil y su grado de independencia de la presión política, la calidad de la formulación e implementación de las políticas públicas, y la credibilidad sobre el compromiso del gobierno hacia dichas políticas.

Fuente: Elaboración propia, en base a Frankel, J., C. Vegh y G. Vuletin (2011), On graduation from Fiscal Procyclicality, Cambridge, MA, NBER Working Paper Series; Izquierdo, A., C. Pessino y G. Vuletin (2018), Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Kaufmann, D. y A. Kraay (2018). Worldwide Governance Indicators. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>; CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020c), Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2020: la política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), (LC/PUB.2020/6-P), Santiago.

Algunos países también han profundizado el desarrollo de reglas de responsabilidad fiscal y mecanismos de gestión de la insolvencia para gobiernos subnacionales, incluyendo Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú. Cabe destacar que estos marcos normativos han generado una relación de rendición de cuentas de los gobiernos subnacionales hacia los Ministerios de Hacienda, con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas reglas, así como han generado la necesidad de fortalecer las funciones de los Ministerios de Hacienda de supervisión y control del cumplimiento (Banco Mundial, 2013). Los casos de Brasil, Colombia y México y los resultados alcanzados en la implementación de reglas subnacionales son analizados en Canuto y Liu (2013). Paraguay ha avanzado con la adopción de un marco fiscal de mediano plazo establecido en su Ley de Responsabilidad Fiscal (2013). Uruguay recientemente creó una regla fiscal (abril de 2020) que presenta un diseño que podría ser considerado de un nivel avanzado, sin embargo, su reciente creación y la carencia de una



institucionalidad para la gestión de los riesgos fiscales en el Ministerio de Economía y Finanzas, ha implicado que quede clasificado en el nivel básico. Por último, en Bolivia (Estado Plurinacional de) y Guatemala no se considera una regla fiscal, pero sí presentan una Unidad de Riesgos Fiscales en sus respectivos Ministerios de Hacienda, clasificándose en ambos casos en el nivel básico.

### Evaluación y control de la gestión presupuestaria (Calidad y eficiencia de programas y del gasto público)

Esta función se viene desarrollando en la región en las últimas dos décadas y su implementación ha venido acelerándose con el fin de mejorar la eficiencia en la asignación del gasto (CEPAL, 2018; BID 2018, OCDE 2018). Esta función tiene cuatro grandes objetivos: (i) priorización del gasto: alinear la selección y gestión de los programas públicos y el gasto asignado a ellos a los objetivos prioritarios de gobierno; (ii) presupuesto orientado a resultados: vincular los objetivos de los programas y del gasto públicos con resultados específicos; (iii) monitoreo analítico y evaluación de resultados: evaluar —con herramientas analíticas y el uso de datos y tecnología— el costo de los programas y el alcance de los resultados; (iv) elevación de la relación beneficio/gasto mediante la identificación de potenciales mejoras en la selección de programas públicos y asignación del gasto (eficiencia asignativa); así como en la ejecución del gasto (eficiencia productiva). Para cumplir dichos objetivos, los Ministerios de Hacienda asumen funciones que contribuyen -juntamente con roles de otros ministerios- para: (i) identificar los programas prioritarios; (ii) definir resultados esperados, sus indicadores y métricas, y (iii) establecer y producir herramientas de evaluación de dichos resultados. Esta mayor injerencia de los Ministerios de Hacienda en los programas sectoriales no ha estado libre de tensiones, pero continúa expandiéndose debido a la mayor capacidad institucional de los Ministerios de Hacienda y a la necesidad de coordinar programas públicos cada vez más multisectoriales (López-Acevedo y otros, 2012).

Se han identificado tres niveles de desarrollo para esta función: básico, intermedio y avanzado. El cuadro 4 presenta la ubicación de cada Ministerio de Hacienda en esta clasificación.

**Cuadro 4**  
**América Latina (18 países): evaluación y control de la gestión presupuestaria**

	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Argentina			
Bolivia (Estado Plurinacional de)			
Brasil			
Chile			
Colombia			
Costa Rica			
Ecuador			
El Salvador			
Guatemala			
Haití			
Honduras			
México			
Nicaragua			
Panamá			
Paraguay			
Perú			
República Dominicana			
Uruguay			
	8	3	4

Fuente: Elaboración propia.

 Informante clave

El nivel básico corresponde a la aplicación de indicadores de desempeño a programas públicos. El nivel intermedio corresponde a la aplicación de indicadores de desempeño de manera extendida en el sector público y algún otro instrumento de evaluación de programas (por ejemplo, evaluaciones rápidas de diseño y resultados). El nivel avanzado incorpora un conjunto de instrumentos de evaluación de uso extendido (además de los ya indicados, otros como evaluaciones de impacto, y balances de gestión integral) y la utilización de otros instrumentos de control de gestión, como incentivos a las remuneraciones contra resultados. Pero más allá del uso de instrumentos, el nivel avanzado se caracteriza por permitir la toma de decisiones al interior del ciclo presupuestario, reorientando políticas públicas y programas presupuestarios.

De los 15 Ministerios de Hacienda que han introducido la función de evaluación y control de gestión presupuestaria, sólo cuatro Ministerios de Hacienda de la región han alcanzado un nivel avanzado: Chile, Brasil, México y Perú. Cabe mencionar dos países en la región que realizan este tipo de función fuera del Ministerio de Hacienda. Este es el caso de Colombia donde dicha función está ubicada en el Departamento Nacional de Planeación (DNP), y conforme a los antecedentes recolectados presenta un nivel avanzado. En el caso de Uruguay, la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP) realiza actividades de monitoreo y evaluación en el área presupuestaria, lo que en conjunto con lo realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas, la función quedaría clasificada en nivel intermedio.

### **Gestión de recursos humanos del sector público**

Los Ministerios de Hacienda tienen roles de gestión presupuestaria del gasto corriente que inciden en la gestión de los recursos humanos. Las funciones relacionadas al ciclo presupuestario autorizan a los Ministerios de Hacienda a regular el gasto corriente y, por dicha vía, controlar su crecimiento y alterar los incentivos para la gestión del talento humano en el sector público. Entre estas funciones es posible identificar las reglas fiscales que fijan límites al crecimiento del gasto corriente —que ya han sido analizadas previamente—, así como las que autorizan a aprobar cuadros de asignación de personal y escalas salariales. Un caso para resaltar es el de la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, que realiza el análisis técnico y financiero sobre las políticas para el ingreso de recursos humanos al sector público. Cabe destacar que el gasto en recursos humanos representa una fracción muy importante del presupuesto en cualquiera de los países de la región.

La gestión misma de los recursos humanos, más allá de los impactos fiscales mencionados, involucra funciones de planeación, selección, carrera, capacitación y desvinculación de recursos humanos que, en la mayoría de los países de la región están a cargo de agencias específicas fuera de los Ministerios de Hacienda. En el caso de Chile y Brasil más allá de las funciones fiscales tradicionales de los Ministerios de Hacienda, que inciden en la gestión de los recursos humanos, la gestión misma de los recursos humanos es una función asignada a dichos ministerios.

El Banco Interamericano de Desarrollo elabora un Índice de Desarrollo del Servicio Civil para América Latina y el Caribe. A partir de este índice puede establecerse que los casos de Brasil y Chile, en dónde justamente el Servicio Civil se encuentra en manos de los Ministerios de Hacienda, la gestión de recursos humanos puede considerarse entre las de mayor desarrollo para el conjunto de países latinoamericanos.

### **Gestión del suministro público**

En 2016, los gobiernos de la región realizaron compras públicas por cerca de US\$450 mil millones en bienes, servicios y bienes de capital. Estas adquisiciones representaron un 29,8% del gasto público y un 8,6% del PIB regional. Tal como lo describe un reciente estudio del BID, los sistemas de compras en

la región aún enfrentan un conjunto de retos que impiden alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y economía que se reflejen en una óptima relación calidad-precio (Izquierdo, Pessino y Vuletin, 2018).

En la medida que los Ministerios de Hacienda han ido avanzando hacia la implementación de funciones para asegurar la calidad del gasto y la transparencia fiscal, se han ido expandiendo sus roles y relaciones con los sistemas de suministro público. Ello se explica pues al representar las compras públicas cerca de un tercio del gasto total del sector público, los Ministerios de Hacienda consideran crecientemente que una gestión más estratégica puede contribuir a la eficiencia y la sostenibilidad fiscal (por ejemplo, los catálogos electrónicos de bienes y los convenios marco han contribuido a incrementar la competencia y mejorar la eficiencia en las compras). Nuevas rutinas y procesos de planeación del abastecimiento pueden alimentar la programación presupuestal y la de tesorería, contribuyendo a mejorar la credibilidad presupuestaria, y puede ser un insumo importante para el diseño del Marco Fiscal de Mediano Plazo.

De otro lado, la demanda por una mayor transparencia fiscal ha impulsado a los Ministerios de Hacienda a promover herramientas tecnológicas y mecanismos de acceso a la información pública que permiten la transparencia en la gestión de las compras (por ejemplo, los sistemas electrónicos de compra y los sistemas integrados de administración financiera han contribuido mediante herramientas de gobierno abierto a facilitar el acceso a la información sobre los procedimientos y resultados de las compras públicas).

Esta expansión de roles y funciones no ha sido homogénea en la región. En algunos países la regulación de las políticas sobre el suministro público ha sido asignada a unidades de los Ministerios de Hacienda (Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Paraguay y Perú). En otros países la regulación ha sido asignada a organismos dependientes de otros ministerios o con autonomía.

Por otro lado, la ejecución de las compras públicas es usualmente responsabilidad de entidades que pueden formar parte de la institucionalidad de los Ministerios de Hacienda u otros ministerios, como unidad dependiente o como organismo de carácter autónomo vinculado (servicio público).

A continuación, se entrega información de los Ministerios de Hacienda cuya institucionalidad incorpora la ejecución de la compra, pudiendo ser dicha unidad dependiente o una entidad autónoma vinculada al ministerio (véase el cuadro 5).

Para la ejecución de las compras públicas se han distinguido dos niveles, básico y avanzado. Una referencia generalmente aceptada para evaluar las compras o contrataciones públicas es la Metodología de Evaluación de Sistemas de Adquisiciones Públicas (MAPS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esta mide fundamentalmente el proceso de compra, haciendo un paralelo con los modelos de los países con mejores prácticas. Atendiendo a esta metodología, de los países de la región analizados, sólo los Ministerios de Hacienda de Brasil, Chile y Perú cuentan en su interior con la institucionalidad de compras públicas de un nivel que puede considerarse avanzado.

**Cuadro 5**  
**América Latina (18 países): gestión del suministro público, ejecución de la compra**

	Nivel Básico	Nivel Avanzado
Argentina		
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Organigrama	
Brasil		Bibliografía
Chile		Bibliografía
Colombia		
Costa Rica	Normativa	
Ecuador		
El Salvador	Bibliografía	
Guatemala	Organigrama	
Haití		
Honduras		
México		
Nicaragua		
Panamá	Organigrama	
Paraguay	Bibliografía	
Perú		Bibliografía
República Dominicana	Organigrama	
Uruguay		
	7	3

■ Normativa   
■ Organigrama   
■ Bibliografía

Fuente: Elaboración propia.

### Estadísticas de las finanzas públicas

Este es un aspecto central en la gestión de la política fiscal y en materia de transparencia de las finanzas públicas, pues hace posible conocer a la información fiscal de manera oportuna y estandarizada, con el objeto de sostener decisiones eficientes, además de generar información valiosa para identificar riesgos fiscales. Las estadísticas de las finanzas públicas son un instrumento que, frente al mundo académico, los organismos internacionales, los agentes de mercado y la ciudadanía, permiten visibilizar y hacer creíble y confiable la política fiscal. Las estadísticas de las finanzas públicas permiten satisfacer dos objetivos. De un lado, fortalecer la recolección y análisis de datos transaccionales —usualmente obtenidos de los sistemas de administración financiera— para la toma de decisiones fiscales y, de otro lado, procurar la generación de información proveniente de fuentes no transaccionales —como la cobertura de programas, los resultados de los estudios de gasto, entre otros— que también alimentan la calidad de la información de las estadísticas fiscales.

El Código de Buenas Prácticas de Transparencia Fiscal del FMI (2007), el Código de Transparencia Fiscal (FMI, 2014) y el Código sobre Mejores Prácticas en Transparencia Presupuestaria (Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries, OCDE, 2014) establecen los estándares que deberían contener los marcos normativos nacionales para mantener buenas prácticas de transparencia fiscal. En América Latina, se han logrado avances dispares en esta materia, sin embargo, ha habido una tendencia a valorar crecientemente el papel de la transparencia fiscal, elemento que es crítico en la gestión, así

como la rendición de cuentas públicas de la política fiscal. Una de las áreas que se destacan en términos de transparencia fiscal es la producción de estadísticas fiscales. El FMI actualmente maneja cuatro herramientas para la divulgación de las estadísticas de las finanzas públicas: i) el Sistema General de Divulgación de Datos (SGDD), que es el más básico; ii) el Sistema General de Divulgación de Datos (SGDD) con una Página Resumen Nacional de Datos (PRND); iii) las Normas Especiales para la Divulgación de Datos (NEDD), y iv) las Normas Especiales para la Divulgación de Datos Plus, que es el más avanzado (FMI, 2020a).

El cuadro 6 presenta la clasificación de la función de las estadísticas de las finanzas públicas para los Ministerios de Hacienda de la región en base a la información del FMI (2020a).

**Cuadro 6**  
**América Latina (18 países): estadísticas de las finanzas públicas**

	SGDD	SGDD con PRND	NEDD	NEDD plus
Argentina			■	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	■			
Brasil				■
Chile				■
Colombia			■	
Costa Rica			■	
Ecuador			■	
El Salvador			■	
Guatemala	■			
Haití	■			
Honduras		■		
México			■	
Nicaragua	■			
Panamá		■		
Paraguay		■		
Perú			■	
República Dominicana		■		
Uruguay			■	
	4	4	8	2

■ Bibliografía

Fuente: Elaboración propia, en base a FMI (2020a).

El cuadro 6 (elaborado en base a los análisis desarrollados por el Fondo Monetario Internacional) muestra el importante esfuerzo de todos los países analizados por avanzar en materia de estadísticas de las finanzas públicas. Existen ocho países en los dos niveles más básicos (SGDD y SGDD con PRND): Bolivia (Estado Plurinacional de), Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y República Dominicana. Otros ocho países han avanzado al nivel intermedio (NEDD): Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Sólo dos países han alcanzado en

nivel avanzado: Brasil y Chile. Esto muestra que, en la región, a pesar de existir progresos en esta área, persisten importantes desafíos fiscales para consolidar marcos institucionales de transparencia fiscal, área de vital importancia para la credibilidad de la gestión de las finanzas públicas y avanzar en la sostenibilidad fiscal en la región (véase el recuadro 2).

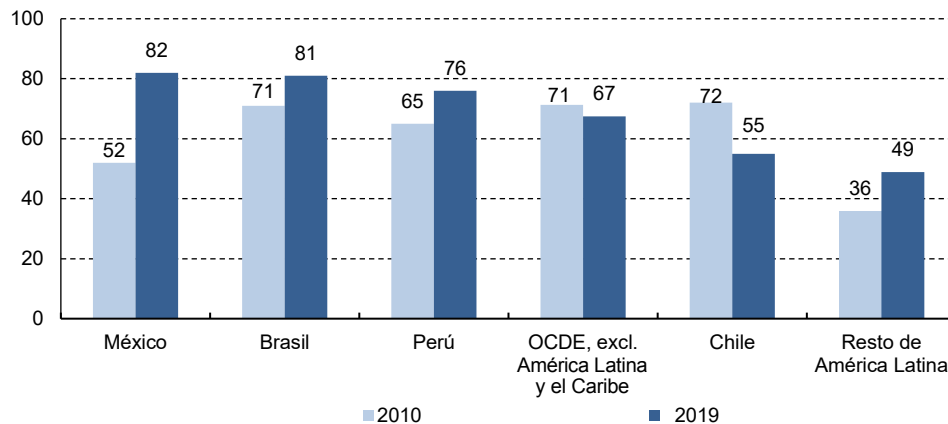
### Recuadro 2

#### Transparencia fiscal e ingresos públicos

Uno de los elementos críticos de la gestión fiscal es la transparencia fiscal, la que puede ayudar a los países a alcanzar estabilidad financiera y económica. La misma permite que los países puedan generar una respuesta fiscal puntual y efectiva a las condiciones económicas cambiantes y así reducir los efectos negativos de las crisis económicas. Además, la transparencia fiscal es un elemento crítico para mejorar la confianza en la gestión de las finanzas públicas, en la provisión de servicios públicos y la creación de nuevas oportunidades que fomenten la inversión y el desarrollo (FMI, 2018; BID, 2020; CEPAL, 2020c).

De acuerdo con la información del International Budget Partnership (2020), el gráfico 1 muestra que los países con funciones modernas en sus Ministerios de Hacienda (México, Brasil, Perú y Chile, véase el cuadro 8), tienen unos de los mayores índices de presupuesto abierto de la región. En los casos de México, Brasil y Perú, estos han realizado un esfuerzo para mejorar el índice de presupuesto abierto entre 2010 y 2019. Además, en 2019, estos tres países tienen un nivel del índice de presupuesto abierto por encima del nivel promedio de los países de la OCDE.

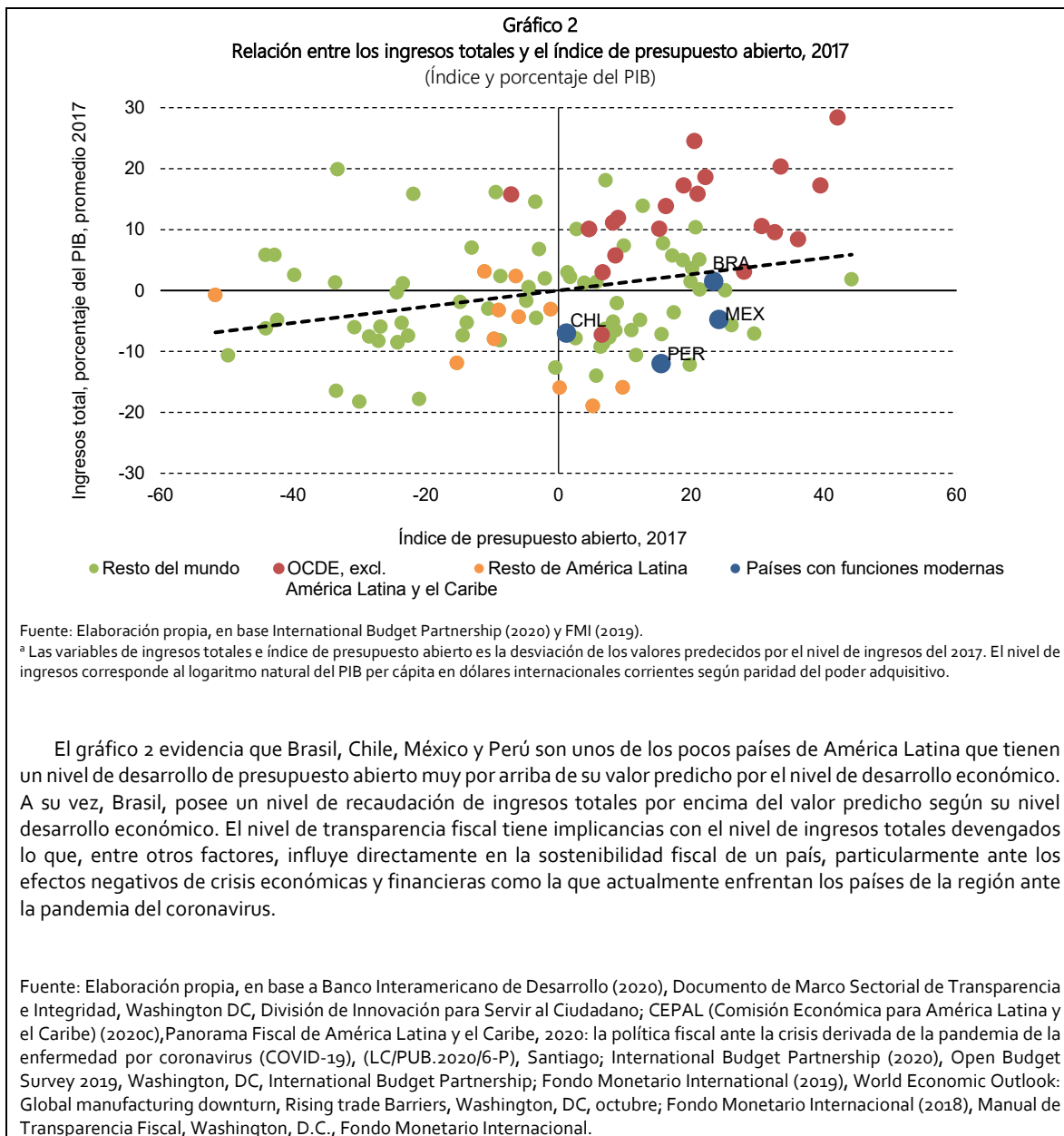
Gráfico 1  
Transparencia fiscal: índice de presupuesto abierto<sup>a</sup>  
(Índice = 100)



Fuente: Elaboración propia, en base a International Budget Survey del International Budget Partnership.

<sup>a</sup> El Resto de América Latina incluye a: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Para el Resto de América Latina y OCDE excl. ALC se usa el promedio simple.

La mayor transparencia fiscal puede mejorar la confianza de los ciudadanos y, por ejemplo, apoyar los esfuerzos por incrementar la recaudación fiscal. El gráfico 2 evidencia una asociación positiva y estadísticamente significativa entre aquellos países que tienen mayores índices de presupuesto abierto y el nivel de ingresos totales como porcentaje del PIB (controlando por el nivel de desarrollo económico de los países). Para este ejercicio, se estima la desviación del valor de ingresos totales como porcentaje del PIB y el índice de presupuesto abierto de su valor predicho por el nivel de ingresos de 2017. Se usa el logaritmo natural del PIB per cápita de 2017 en dólares internacionales corrientes ajustados según la paridad del poder adquisitivo como variable proxy del nivel de desarrollo económico de los países.



## Tecnologías de la información aplicadas a las finanzas públicas

La eficiente administración de las finanzas públicas no solo se sostiene por una robusta y adecuada arquitectura de la política fiscal y la gestión de una senda de deuda sostenible para los países. Requiere, además: (i) la capacidad de organizar los ciclos de gasto e ingreso a través de procesos que relacionen y ordenen las distintas etapas del gasto y del ingreso con la finalidad de dar previsibilidad al ciclo presupuestario; (ii) la capacidad de dichos procesos de producir información confiable que alimente y transparente las decisiones de los ciclos de gasto y de ingreso público; (iii) la capacidad de integrar dichos procesos a otras funciones de las finanzas públicas como la gestión de los recursos humanos, del suministro o de la deuda públicas con el fin de dar integralidad a los ciclos de gasto e ingreso. Estas capacidades, si bien se ven reflejadas en la puesta en operación de sistemas integrados de administración financiera (SIAF), implican que los Ministerios de Hacienda incorporen nuevas

funciones para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones que permitan emplear los datos generados en las diferentes etapas de los ciclos de gasto e ingreso, para tomar decisiones tanto de política fiscal como de política pública.

El cuadro 7 entrega la información de las tecnologías de la información aplicadas a las finanzas públicas para cada Ministerio de Hacienda de la región, para lo cual se ha utilizado como fuente a informantes clave.

**Cuadro 7**  
**América Latina (18 países): tecnologías de la Información aplicadas a las finanzas públicas**

	Nivel Básico	Nivel Avanzado
Argentina		Informante clave
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Normativa	
Brasil		Informante clave
Chile		Informante clave
Colombia	Normativa	
Costa Rica	Normativa	
Ecuador	Normativa	
El Salvador	Normativa	
Guatemala	Organigrama	
Haití	Bibliografía	
Honduras	Bibliografía	
México	Bibliografía	
Nicaragua	Normativa	
Panamá	Organigrama	
Paraguay	Organigrama	
Perú	Normativa	
República Dominicana	Normativa	
Uruguay	Bibliografía	
	15	3

■ Normativa     
 ■ Organigrama     
 ■ Informante clave     
 ■ Bibliografía

Fuente: Elaboración propia.



Nuevamente, en esta función puede apreciarse como todos los países han realizado esfuerzos por avanzar en el diseño y aplicación de sistemas integrados de administración financiera. En efecto, la región destaca por el uso extendido de estos sistemas, por sobre otras regiones, incluso pocos países de los llamados economías industrializadas cuentan con sistemas únicos y estandarizados como en América Latina (por ejemplo, en Alemania, Estados Unidos o el Reino Unido no existe un sistema único para todo el sector público).

Todos los Ministerios de Hacienda bajo análisis cuentan con sistemas integrados de administración financiera, pero solamente tres de estos han alcanzado un nivel avanzado: Argentina Brasil y Chile. Se ha obtenido este resultado fundamentalmente a partir de la evaluación que realiza el FMI respecto del nivel de oportunidad y confiabilidad de la información que estos sistemas entregan, cuestión fundamental al momento de utilizar esta información para la toma de decisiones respecto de la política fiscal y las decisiones al interior del ciclo presupuestario (Uña y Pimenta, 2016).

No obstante, en muchos casos se ha llevado a cabo un importante esfuerzo por el desarrollo de distintas funcionalidades: formulación, ejecución y evaluación presupuestaria, y módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería, deuda pública e inversiones. Así como también de la incorporación de distintos niveles de la administración: nacional, estatal (provincial o regional) y local. Se ha relevado la utilidad de la información para la toma de decisiones por sobre estos aspectos, que corresponden a desarrollos heterogéneos y de alto valor en cada Ministerio de Hacienda.

### **Coordinación, articulación, diseño e impulso de políticas públicas**

La transformación de los Ministerios de Hacienda desde funciones tradicionales a modernas no sólo implica avances en la gestión de las finanzas públicas y las políticas macroeconómicas, sino que también aumentan las capacidades de los Ministerios de Hacienda para intervenir, articular y diseñar políticas públicas, en especial, aquellas con alto impacto fiscal.

En general, los Ministerios de Hacienda siempre han tenido relación con el diseño e implementación de políticas públicas que impacten las finanzas públicas y los compromisos fiscales de mediano plazo. Estos mecanismos se han ido perfeccionando, otorgándole a los Ministerios de Hacienda mayores roles en las funciones sectoriales de definición de políticas públicas, sobre todo para aquellas políticas sectoriales con un potencial alto grado de impacto sobre los objetivos de las políticas económica y fiscal. Esta función de coordinación, articulación, diseño e impulso de políticas públicas tiene diversas manifestaciones, pero comprenden como objetivo común el asignar a los Ministerios de Hacienda roles en la función del Centro de Gobierno de articular la producción de políticas públicas. Esta función incluye roles de coordinación con el poder legislativo para la discusión y aprobación de políticas, así como roles de coordinación y articulación con los ministerios sectoriales durante el proceso de diseño e implementación de políticas públicas.

Al revisar y analizar la normativa y la estructura orgánica de los Ministerios de Hacienda de la región puede observarse que tres ministerios incluyen esta función moderna en su normativa y/o institucionalidad. Estos son los casos de Chile, México y el Perú. En el proceso de reforma y transformación institucional que se está implementando en el Ministerio de Economía y Finanzas de Ecuador, se ha incluido la creación de la Dirección Nacional de Coordinación Legislativa y Política Pública en el Viceministerio de Finanzas, este sería el cuarto país en avanzar en esta dirección en la región.

### 3. Nivel de desarrollo institucional comparado de los Ministerios de Hacienda y requerimientos futuros

Sintetizando lo revisado en las secciones II.C.1 y II.C.2, se muestra el diagrama 1 con las 21 funciones de los Ministerios de Hacienda analizadas en el presente estudio, de acuerdo con la organización en Funciones tradicionales y modernas que se propone.



Fuente: Elaboración propia.

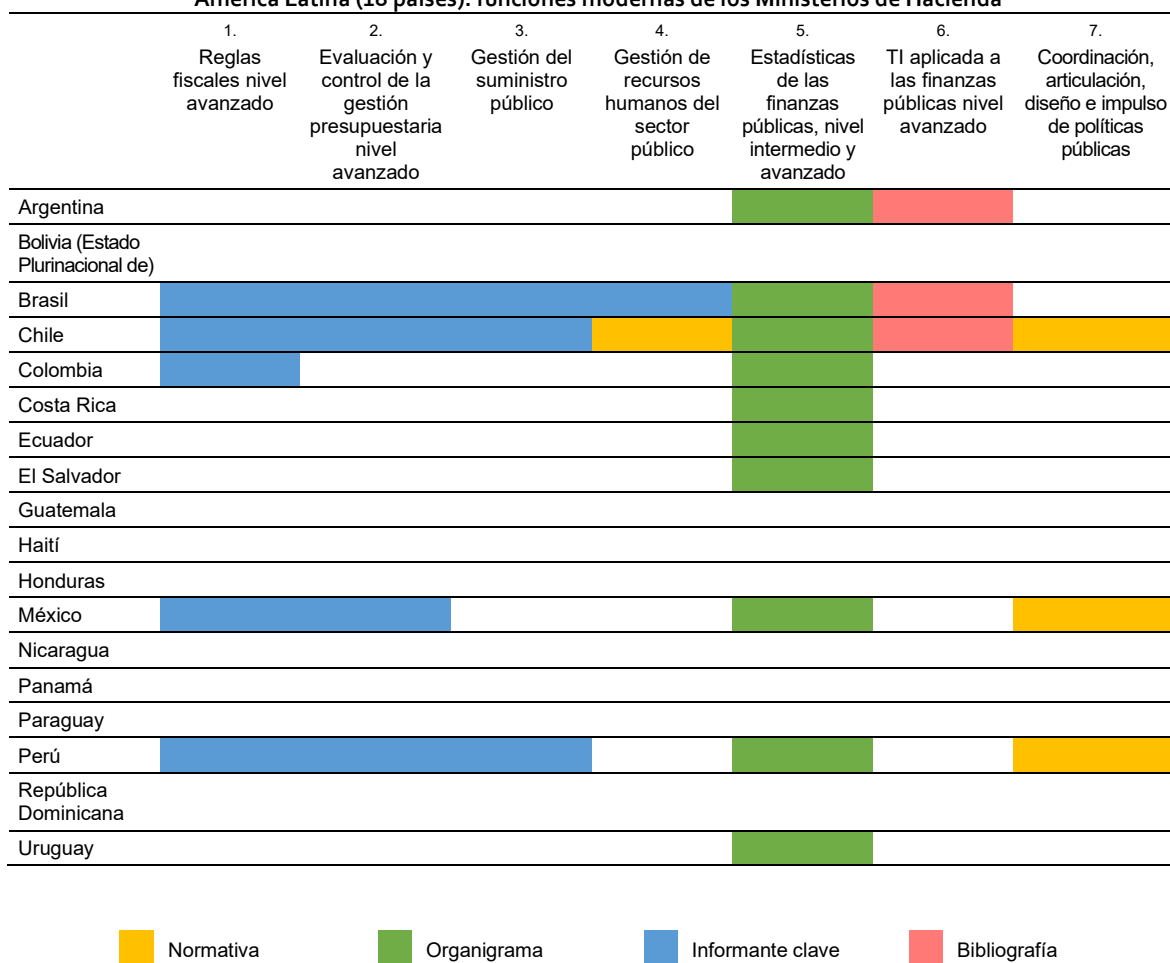
A partir de lo analizado y de la información recabada en el resto de las funciones denominadas de avanzada, se establece la situación de los Ministerios de Hacienda y sus funciones modernas (véase el cuadro 8).

A partir del cuadro 8 pueden extraerse las siguientes observaciones. En primer término, junto con constatar que los Ministerios de Hacienda de la región han avanzado en incorporar estas funciones modernas, los niveles avanzados y consolidados de las mismas son aun de carácter minoritario. Solamente en materia de estadísticas de las finanzas públicas, si se incorpora el nivel intermedio de avance es posible identificar a 10 ministerios en su implementación. Para el resto de las funciones los niveles avanzados están circunscritos a cuatro o tres ministerios.

Puede observarse la existencia de cuatro de los 18 ministerios que presentan una situación más avanzada en sus procesos de modernización. Estos son, por orden de avance:

- Chile (7 funciones).
- Brasil (6 funciones).
- Perú (5 funciones).
- México (4 Funciones).

**Cuadro 8**  
**América Latina (18 países): funciones modernas de los Ministerios de Hacienda**



Fuente: Elaboración propia.

En estos países, solo Chile, México y Perú declaran la función de “Articulación, diseño e impulso de políticas públicas” que, como se mencionó con anterioridad, representa una de las funciones de mayor avanzada en los procesos de modernización de los Ministerios de Hacienda.

En dos países sus Ministerios de Hacienda pueden clasificarse como en tránsito hacia un proceso de consolidación de la aplicación de funciones modernas. Definiremos aquí como en tránsito a aquellos ministerios que presenten dos de las funciones denominadas modernas:

- Argentina (2 funciones).
- Colombia (2 funciones).

Colombia se ha incorporado a este grupo, por tratarse de un modelo institucional distinto y por la cantidad de funciones modernas que se realizan fuera del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En efecto, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), organismo técnico asesor de la presidencia de Colombia, es una entidad que no se observa en la institucionalidad de los otros países integrados al presente análisis. Los departamentos o, incluso, Ministerios de Planificación, que fueron creados de manera extendida en la región en la década de los 60 del siglo pasado, han disminuido su participación y en varios casos han delegado sus funciones en otras entidades, muchas de estas a los Ministerios de Hacienda. Sin embargo, en el caso de Colombia, el DNP resulta ser una entidad plenamente validada en la institucionalidad pública, que ejerce un rol de coordinación y trabajo estrechamente vinculado a los distintos sectores y, en particular, con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Si bien, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público presenta sólo 2 funciones de las denominadas modernas, si se le suman las que realiza en DNP (evaluación y control de la gestión presupuestaria y la articulación, diseño e impulso de políticas públicas), esta repartición podría considerarse dentro del grupo de más avanzada. A esto debe agregarse que en Colombia otros órganos públicos autónomos realizan las funciones de compras públicas y gestión de recursos humanos del sector público.

Es importante señalar que en los países analizados existen funciones (modernas) que hoy realizan otras entidades públicas, como ya se estableció, cuestión que debe ser considerada al momento clasificar el grado de desarrollo de los Ministerio de Hacienda y desde luego respecto de futuras acciones de fortalecimiento institucional.

Finalmente, se identifican 12 países en dónde se apreció un estado inicial en el proceso de modernización de sus Ministerios de Hacienda:

- Bolivia (Estado Plurinacional de) (ninguna función).
- Costa Rica (1 función).
- Ecuador (1 función).
- El Salvador (1 función).
- Guatemala (ninguna función).
- Haití (ninguna función).
- Honduras (ninguna función).
- Nicaragua (ninguna función).
- Panamá (ninguna función).
- Paraguay (ninguna función).
- República Dominicana (ninguna función).
- Uruguay (1 función).

Como ya se estableció, entre estos países existen funciones que hoy realizan otras entidades públicas. El cuadro 9 muestra una síntesis de la situación de los Ministerios de Hacienda de los 18 países analizados respecto del desarrollo de sus funciones.

Existe una importante heterogeneidad respecto del desarrollo de los Ministerios de Hacienda en la región. Se observa un pequeño grupo de países en situación de avanzada que pueden ser clasificados con funciones modernas, otro grupo pequeño de países con ministerios en proceso de transición y un numeroso grupo de países fuertemente concentrados en funciones tradicionales orientadas a los procesos y las operaciones de control presupuestario.

**Cuadro 9**  
**América Latina (18 países): clasificación según funciones tradiciones, en transición o modernas**

Países en proceso de consolidación de funciones modernas	Brasil
	Chile
	México
	Perú
Países en transición hacia el desarrollo de funciones modernas	Argentina
	Colombia
Países concentrados en funciones tradicionales	Bolivia
	Costa Rica
	Ecuador
	El Salvador
	Guatemala
	Haití
	Honduras
	Nicaragua
	Panamá
	Paraguay
	República Dominicana
	Uruguay

Fuente: Elaboración propia.

Esta situación evidencia el gran desafío que enfrentan aun los Ministerios de Hacienda de la mayoría de los países de la región y el largo camino que deben recorrer para lograr consolidar una institucionalidad capaz de establecer condiciones de sostenibilidad en las finanzas públicas y de los compromisos del Estado con los ciudadanos, constituyéndose en un factor de impulso del desarrollo económico y social.

Esta heterogeneidad evidencia otros dos aspectos. En primer lugar, el inicio hace ya dos décadas del proceso de modernización en la mayoría de los países, con avances significativos en distintas áreas, como la aplicación de reglas fiscales, suministro (compras) público, estadísticas de las finanzas públicas y tecnologías de la información aplicadas a las finanzas públicas. Hay un camino recorrido y el desarrollo de recursos humanos y organizacionales, que es posible y necesario potenciar en cada país.

En segundo lugar, la existencia de Ministerios de Hacienda en situación de avanzada posibilita la observación y transferencia de buenas prácticas en el desarrollo de las funciones modernas. Se trata de países de la región, con cercanía cultural, idiomática y técnica cuyo acercamiento profesional puede resultar clave para el desarrollo de los ministerios.

Particularmente importante para el proceso de adopción de las mejores prácticas, es el rol que pueden jugar los organismos multilaterales, internacionales y la academia, en el análisis en profundidad de la situación de cada país, la sistematización de buenas prácticas, el apoyo a la transferencia de conocimiento y el esfuerzo por mantener actualizado el análisis de situación de desarrollo institucional de cada Ministerio de Hacienda en la región.

### **III. Reformas y modificaciones institucionales a los Ministerios de Hacienda en la región, 2010-2020**

#### **A. Antecedentes**

En América Latina se han realizado numerosas reformas y modificaciones de las funciones y ámbitos de acción de los Ministerios de Hacienda. En la presente sección se recoge el recuento de dichas reformas y modificaciones normativas, fundamentalmente legales, que han experimentado los Ministerios de Hacienda de la región entre 2010 y 2020 (primer semestre), la mayoría de ellas están vinculadas a las funciones tradicionales y modernas identificadas en la sección II.

Para la realización de esta indagación se ha recurrido a fuentes secundarias, principalmente a partir del sitio web de cada ministerio y del recuento normativo disponible en los sitios web del poder legislativo en cada país. Para los casos de Costa Rica, El Salvador, Ecuador, Haití y Uruguay se ha recurrido también a consultas con informantes clave, expertos de la CEPAL y el BID o profesionales ligados a los Ministerios de Hacienda de cada uno de dichos países. Para el caso de Nicaragua no fue posible acceder por fuentes secundarias a la información relacionada con las reformas o modificaciones institucionales de su Ministerio de Hacienda.

Como se mencionó, el estudio presenta un análisis exclusivamente normativo, sobre la evolución de las funciones de los Ministerios de Hacienda. Es decir, el objeto del estudio es presentar cuál es el grado de desarrollo normativo de las funciones que ejercen los ministerios de hacienda de la región. Las principales fuentes de información consultadas han sido las normas legales aprobadas por el Poder Legislativo que asignan funciones a dichos ministerios, las regulaciones del Poder Ejecutivo que desarrollan dichas funciones (normalmente decretos y resoluciones reglamentarias de nivel ministerial), así como la opinión de expertos técnicos locales. La revisión de las regulaciones del Poder Ejecutivo ha considerado también los manuales de organización y funciones que usualmente contienen los organigramas que describen la estructura organizacional de dichos ministerios.

Es importante destacar cuatro temas sobre las características de la metodología de análisis:

- Una característica del estudio es que cubre el período que va del 2010 al 2020, es decir, el estudio describe las funciones existentes en los Ministerios de Hacienda en el 2010 y las funciones que se incorporaron desde dicha fecha hasta el 2020. Por tanto, en esta sección no se analiza la evolución que dichas funciones podrían haber tenido en las décadas previas al 2010. Sin embargo, el estudio si reconoce algunas importantes tendencias en la evolución de algunas funciones mayoritariamente aceptadas por la literatura, como puede ser el desarrollo de los sistemas de administración financiera o la creación de reglas de transparencia y sostenibilidad fiscal.
- El estudio se focaliza en el análisis normativo debido a la relevancia de la norma en el sistema legal positivo latinoamericano que, en materia de derecho administrativo, establece la necesidad de que las competencias y funciones administrativas sean asignadas normativamente. Es decir, la introducción efectiva de muchas de estas funciones requiere de un reconocimiento normativo expreso para su ejercicio efectivo. Por ello, la aprobación legal de las funciones es necesaria para su posterior implementación.
- El estudio no propone ni desarrolla un juicio de valor sobre la evolución o el grado de desarrollo de cada una de las funciones analizadas. Por ello, el estudio no presenta un análisis sobre la operación, ni la efectividad o eficiencia de cada una de las funciones. Considerando este aspecto, es importante señalar que muchas de las funciones podrían haber sido recogidas normativamente en algunos países, pero ello no implica necesariamente un desarrollo o implementación avanzados.
- Desarrollar la descripción de la evolución de las funciones y su grado de implementación efectiva requiere de un estudio adicional enfocado en: (i) el análisis de los modelos de gestión de los Ministerios de Hacienda, (ii) el estudio de las características de la operación de dichas funciones, y (iii) el impacto de dichas funciones en los objetivos de política que apuntan a resolver.

La grave crisis sanitaria, económica y social que experimentan los países de la región y el mundo, requiere particularmente de Ministerios de Hacienda con capacidades institucionales, técnicas y financieras para enfrentarla y administrar la fase de recuperación y transformación económica luego de la superación de la pandemia. Los Ministerios de Hacienda que aún no han desarrollado lo que denominamos las funciones modernas podrían enfrentar debilidades para controlar el uso más eficiente de los recursos públicos, evaluar la calidad de la gestión de los programas y el gasto, o expandir el espacio fiscal para financiar programas de protección social o inversión (infraestructura) que podrían ser cruciales para la recuperación económica de la región. Los gobiernos y los organismos multilaterales e internacionales tienen la oportunidad de realizar nuevos esfuerzos que permitan emprender las reformas institucionales necesarias para que los Ministerios de Hacienda puedan cumplir el rol de coordinación de la política económica e impulso de la política social, asegurando la sostenibilidad de las finanzas públicas y el cumplimiento de las promesas de los gobiernos con los ciudadanos de los distintos países de la región.

Tal como diversos análisis lo presentan (Giménez y Mosqueira, 2020; CEPAL, 2020a), la pandemia ha permitido poner en evidencia grandes inequidades en el acceso a los servicios públicos, que se han hecho tangibles en las dificultades de los gobiernos para responder la crisis sanitaria o implementar alternativas eficientes para la continuidad de la educación pública remota. Por ello, la pandemia genera la oportunidad de proponer un nuevo contrato (pacto) social y fiscal que, colocando a las personas en el centro de la atención de las políticas públicas, asegure que el Estado produzca servicios que incorporen en su producción y prestación criterios de equidad, refuerce la capacidad de la Administración Pública para gestionar el gasto público con criterios de eficiencia asignativa y productiva; y promueva una

renovada política tributaria que se vea reflejada en la mejora de la provisión de servicios. Ello requerirá de una transformación de la Administración Pública, con el fin de fortalecer sus capacidades para generar políticas y servicios públicos de mayor calidad. En todos estos aspectos el rol de los Ministerios de Hacienda es crucial pues a través de un efectivo y eficiente ejercicio de sus funciones puede proveer insumos importantes para, por ejemplo, el uso más estratégico de los recursos públicos, para la mejora de la calidad del gasto y de la gestión de los programas públicos.

La presente sección contiene tres materias. En primer lugar, se identifican los países que han desarrollado e implementado transformaciones de mayor envergadura durante la última década, identificando las principales áreas o funciones reformadas. En segundo lugar, de manera transversal a todos los países analizados se identifican las funciones que han sido objeto más recurrentemente de cambios y modernizaciones durante la última década. En tercer lugar, se describen las modificaciones normativas respecto del ámbito en los Ministerios de Hacienda. El material recopilado respecto de las transformaciones o reformas normativas se sintetiza en el anexo 4.

## **B. Principales transformaciones de los Ministerios de Hacienda de la región, 2010-2020**

De la revisión y levantamiento normativo realizado pueden identificarse un grupo de países que han experimentado un mayor número de transformaciones normativas respecto de un significativo número de funciones tradicionales y modernas en el período 2010-2020. Los países que destacan en estas transformaciones son: Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Perú. Ecuador ha sido incluido por su proyecto de reforma institucional que se encuentra en pleno desarrollo e implementación.

### **Chile**

Adicionales a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México y el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, los casos de Chile y Brasil también corresponde a ministerios que se encuentran en proceso de consolidación de algunas de las llamadas funciones modernas. Tanto el Ministerio de Economía de Brasil como el Ministerio de Hacienda de Chile, corresponden a organismos que realizaron las transformaciones normativas e institucionales de mayor relevancia en décadas anteriores a la que se encuentra en análisis.

Ahora bien, en el caso de Chile, se observa una actividad orientada a perfeccionar su institucionalidad en diversas áreas entre 2010 y 2020.

Respecto de las funciones tradicionales:

- Regulación de bancos, valores, seguros: i) en 2019, por medio de la Ley N° 21.000, se creó la Comisión para el Mercado Financiero, fusionándose la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y la Superintendencia de Valores y Seguros, como un servicio público descentralizado, colegiado, de carácter técnico, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda, entidad que deberá velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero en su conjunto, y ii) en 2014, por medio de la Ley N° 20.789, se creó el Consejo de Estabilidad Financiera, organismo consultivo integrado por el Ministro de Hacienda, el Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, el Superintendente de Valores y Seguros y el Superintendente de Pensiones, cuya función consiste en facilitar la coordinación técnica y el intercambio de información en materias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para el sistema financiero.



- Administración tributaria: i) en 2015, por medio de la Ley N° 20.853, y producto de la reforma tributaria estructural de 2014, se autorizó la ampliación del número de funcionarios (144) del Servicio de Impuestos Internos para hacer frente a sus nuevas tareas, y ii) en 2014, por medio de la Ley N° 20.752 que modifica la Ley Orgánica de Tribunales Tributarios y Aduaneros, en materia de su orgánica se fortalecieron los Tribunales Tributarios y Aduaneros, aumentando en número de funcionarios públicos (de planta).

Respecto de las funciones modernas:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales: en 2019, por medio de la Ley N° 21.148, se creó el Consejo Fiscal Autónomo (que reemplaza al Consejo Fiscal Asesor, que tenía el carácter de comisión del Ministro de Hacienda), como un organismo autónomo, de carácter técnico y consultivo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto es contribuir con el manejo responsable de la política fiscal del Gobierno Central.
- Gestión de recursos humanos del sector público: en 2016, por medio de la Ley N° 20.955, se perfeccionó el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil, otorgándole mayores atribuciones y fortaleciendo su estructura institucional.

## Colombia

El caso del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia corresponde a una de las instituciones económicas en la que se observaron avances importantes en décadas anteriores a la que se encuentra en análisis. A esto deben agregarse los avances observados en Departamento Nacional de Planeación (DNP) y otras entidades del Ejecutivo, registradas en la sección anterior. No obstante, también se observó una actividad relevante en modificaciones institucionales entre 2010 y 2020.

Respecto de las funciones tradicionales:

- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos: i) en 2016, por medio de la Ley 1819 se creó la Comisión de Estudio del Gasto Público y de la Inversión en Colombia, integrada por expertos de manera ad honorem, para el estudio integral del gasto público y de la inversión, y ii) en 2015, por medio de la ley 1753, se creó el Portal Central de Transparencia Fiscal.
- Regulación de bancos, valores, seguros: en 2011, basándose en la Ley 1444, se creó la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (fortalecimiento de la supervisión y regulación del mercado financiero).
- Administración tributaria: i) en 2018, por medio de la Ley 1943, se creó la Comisión del Estudio del Sistema Tributario Territorial, integrada por expertos ad honorem para estudiar el régimen aplicable a los impuestos, tasas y contribuciones de carácter departamental, distrital y municipal, y ii) en 2011, basándose en la Ley 1444, se creó la Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones (fortalecimiento del área de ingresos públicos).
- Previsión Social (en particular sistemas de pensiones): en 2017-2018, se avanzó en la gestión de las pensiones.

Respecto de las funciones modernas:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales: en 2011, por medio de la Ley 1473: i) se creó la Regla Fiscal que establece un límite anual al gasto estructural del país, respecto de los ingresos estructurales, y ii) se creó el Comité Consultivo para la Regla Fiscal, entidad a la que el Gobierno Nacional debe consultar y esperar su pronunciamiento. En 2017, se avanzó en la gestión de los activos públicos.

- Estadísticas de las Finanzas Públicas: en 2017, se avanzó en la coordinación intersectorial de la información de finanzas y estadísticas fiscales.
- Tecnologías de la Información aplicadas a las finanzas públicas: en 2017, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) propone las condiciones para el desarrollo de un nuevo sistema de administración financiera (SIAF).

## Ecuador

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de Ecuador es un caso de transformaciones normativas e institucionales de envergadura. En efecto, en mayo de 2017, mediante decreto Ejecutivo N° 7, los Ministerios Coordinadores, creados en el principio de la década, se fusionan y suprimen. En el caso del Ministerio Coordinador de la Política Económica, pasa a fusionarse con el Ministerio de Finanzas, modificándose su denominación a Ministerio de Economía y Finanzas. El proceso de fusión da pie a una reflexión y toma de decisiones sobre la estructura organizacional, funciones y productos del Ministerio, que emprende así un proceso de modernización y fortalecimiento institucional. Dicho proceso se encuentra aun en marcha, por lo que algunas de las transformaciones que destacaremos se encuentran aprobadas por las autoridades, pero aun no han sido plenamente implementadas.

Respecto de las funciones tradicionales:

- Administración tributaria: creación de la Subsecretaría de Ingresos y Activos del Estado, que se ha propuesto desarrolle, entre otras actividades, un informe anual relacionado con la política de ingresos fiscales.
- Estudio y análisis macroeconómico y económico: creación del Vice Ministerio de Economía, que, entre otras funciones, considera la programación de la política macroeconómica y estudios sectoriales y macroeconómicos.

Respecto de las funciones modernas:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales: creación de la Dirección Nacional de Riesgos Fiscales en la Subsecretaría de Política Fiscal, la que debería elaborar, entre otros productos, un Informe anual de Riesgos Fiscales (que incluya el análisis de los principales pasivos contingentes).
- Evaluación y control de la gestión presupuestaria (calidad y eficiencia de programas y del gasto público): creación de la Dirección Nacional de Calidad del Gasto Público y Equidad en la Subsecretaría de Presupuesto y Calidad del Gasto. La nueva Dirección será responsable, entre otros productos, de generar un informe anual con enfoque en la calidad del gasto público.
- Articulación, diseño e impulso de políticas públicas: creación de una Dirección Nacional de Coordinación Legislativa y Política Pública asesora del Viceministerio de Finanzas.

## El Salvador

Entre los países de América Central, destaca el Ministerio de Hacienda de El Salvador por la profundidad de las modificaciones normativas tanto a las funciones tradicionales como las modernas.

Respecto de las funciones tradicionales:

- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos: i) en 2017, por medio de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF), se dictaminan un conjunto de normas de transparencia fiscal, entre las que se encuentran: i) presentar a la Asamblea Legislativa el Proyecto de Presupuesto General del Estado, acompañado del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo, previa aprobación del Consejo de Ministros y, ii) presentar al

Consejo de Ministros, y a la Asamblea Legislativa, una evaluación de la gestión fiscal y del cumplimiento de la Ley de responsabilidad fiscal, al cierre del año anterior junto al Informe de la Gestión Financiera del Estado, con la obligación de publicar los informes en el Portal de Transparencia del Ministerio; y ii) en 2018, se introdujeron modificaciones legales en la LRF, debido a aspectos de carácter técnico ante la adopción del nuevo Sistema de Cuentas Nacionales (base 2008). Las modificaciones legales facultan a que las reglas fiscales puedan ser modificadas ante cambios en las cuentas nacionales o en la metodología de elaboración del PIB. Las reformas de 2018 también incluyeron modificaciones orientadas a fortalecer la transparencia y el acceso a la información sobre la gestión financiera del Tesoro Público.

Respecto de las funciones modernas:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales: i) en 2017, por medio de la Ley de Responsabilidad Fiscal se estableció: una Regla fiscal, que determina límites al déficit fiscal y endeudamiento público, y la obligatoriedad para el Ministerio de Hacienda de elaborar un Marco Fiscal de mediano y largo plazo (10 años); ii) en 2012, mediante acuerdo ministerial, se creó la Unidad de Riesgos Fiscales (URF) al interior de la Dirección de Política Económica y Fiscal (DPEF) del Ministerio de Hacienda, con la finalidad de estudiar y analizar los pasivos contingentes derivados de las Asociaciones Público-Privado (APP) y de los riesgos por desastres, y iii) en 2014, se reestructura la DPEF y se asignan nuevas funciones para analizar y cuantificar el impacto fiscal asociado a los riesgos fiscales derivados del cambio climático, APP, sistema previsional, macrofiscales, deuda municipal, empresas públicas y litigios contra el Estado.
- Compras públicas (adquisiciones estatales): en 2011, por medio de la Ley de Contrataciones Públicas se estableció: i) la creación de la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; ii) la creación del Sistema Integrado de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y, iii) el Registro Nacional de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

## Guatemala

Luego de El Salvador, el Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala es el país en América Central que registra cambios normativos de mayor envergadura.

Respecto de funciones tradicionales:

- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos: en 2018, mediante el Acuerdo Gubernativo: i) se creó el Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado, con la Dirección de Transparencia Fiscal; ii) el Ministerio se obliga a presentar durante los primeros diez días del mes de febrero de cada año, la memoria de actividades del Ministerio, que deberá contener además la ejecución presupuestaria y, iii) se incorpora como función desarrollar los mecanismos de articulación de políticas públicas, la planeación macroeconómica y el presupuesto multianual.
- Administración tributaria: en 2016, por medio de decreto ley se creó el Tribunal Administrativo Tributario y Aduanero.

Respecto de funciones modernas:

- Suministro público (adquisiciones estatales): por acuerdo gubernativo de 2018 se crean: i) el Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado; ii) el Registro General de Adquisiciones del Estado (sistema Guatecompras) y, iii) la Dirección General de Adquisiciones del Estado y la Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado.

- Evaluación y control de la gestión presupuestaria (calidad y eficiencia de programas y del gasto público): por acuerdo Gubernativo de 2018 se establece como función revisar y actualizar constantemente las metodologías presupuestarias y de gestión financiera, en función de la gestión por resultados, con criterios de eficiencia, eficacia y equidad en el uso de los recursos públicos.

## México

El avance en la adopción de funciones denominadas como modernas, que se identificaron en la sección II, corresponde a un proceso desarrollado fundamentalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de México en décadas anteriores. Sin embargo, en los últimos 10 años se han desarrollado un conjunto de acciones de fortalecimiento y profundización en cuatro de estas funciones y en dos de las denominadas tradicionales. A continuación, se presentan los avances observados.

Respecto de las funciones tradicionales:

- Regulación de bancos, valores, seguros: en 2016, por medio la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, se creó un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Gestión de Bienes de Estado: i) en 2017, por medio la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, se creó como órgano desconcentrado de la SHCP el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, y ii) en 2013, por medio la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, se incorporó una nueva función de la SHCP, la que consiste en conducir la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal; además se agregó como nueva función de la SHCP regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal.

Respecto de las funciones modernas:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales: en 2016, se promulgó la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, cuyo objetivo es fijar reglas para la responsabilidad hacendaria y financiera a nivel subnacional.
- Suministro público (adquisiciones estatales): en 2018, por medio de Ley Orgánica de Administración Pública Federal: i) se estableció como nueva función de la SHCP planear, establecer y conducir la política general en materia de contrataciones públicas reguladas por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados y, ii) se introduce como nueva función de la SHCP participar en las negociaciones comerciales internacionales relacionadas con los capítulos de compras del sector público y coordinar compras estratégicas del mismo que generen beneficios al país.
- Evaluación y control de la gestión presupuestaria (calidad y eficiencia de programas y del gasto público): en 2012, por medio del Reglamento Interior de la SHCP se identificó la Unidad de Evaluación del Desempeño, separándose de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública.
- Tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas; en 2012, por medio del Reglamento Interior de la SHCP pasan a la Subsecretaría de Egresos: i) Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicaciones; ii) Dirección General Adjunta de Acceso a la Información y Apoyo Técnico de la Subsecretaría de Egresos, y iii) Coordinación General de Calidad y Seguridad de la Información.

## Perú

El Ministerio de Hacienda que por lejos ha experimentado más transformaciones ligadas a las funciones tradicionales y modernas es el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de Perú en el período analizado. Se identifican avances y modificaciones en tres funciones tradicionales y tres modernas. En este último caso, en particular, en la función Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales. Una síntesis de las modificaciones normativas se presenta a continuación.

Respecto de las funciones tradicionales:

- Regulación de bancos, valores, seguros: en 2014, mediante un reglamento se identifica la Superintendencia del Mercado de Valores que sustituye a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, otorgándole a su vez mayores facultades para el cumplimiento de sus funciones.
- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos: i) en 2011, se creó la Dirección General de Política de Inversiones; ii) en 2014, mediante un reglamento se identificó un Equipo Especializado de Seguimiento de la Inversión, en carácter de organismo colegiado (comisión).
- Previsión Social (en particular sistemas de pensiones): en 2011, se incorporó una nueva tarea en el MEF, la función previsional a la Dirección General de Asuntos Financieros, Laboral y Previsional Privado.

Respecto de las funciones modernas:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales: i) en 2019, en el Reglamento de Organización y Funciones del MEF se incorporó como función del MEF el control de riesgos fiscales y financieros; ii) en 2016, por medio del Decreto Legislativo Marco de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal, entre otras medidas, se implementaron tres acciones a destacar: 1. se perfeccionó la regla fiscal creada en 2013 (límites de deuda, déficit fiscal, al crecimiento del gasto, entre otros), 2. se estableció el Marco macroeconómico multianual y actualización de proyecciones macro fiscales y una evaluación del sistema tributario (estimaciones que deben ser enviadas al Congreso), estas tareas se incorporan como función del MEF, y 3. se creó el Fondo de Infraestructura Pública y Servicios Públicos; iii) en 2013, por medio de la Ley de fortalecimiento de la responsabilidad y transparencia fiscal se creó el Consejo Fiscal, comisión autónoma adscrita al MEF, cuyo objeto es contribuir con el análisis técnico independiente de la política macro fiscal, y también se creó el Fondo de Estabilización Fiscal (fondo soberano).
- Gestión de recursos humanos del sector público: en 2019, en el Reglamento de Organización y Funciones del MEF se estableció la Dirección General de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos.
- Suministro público (adquisiciones estatales): i) en 2019, en el Reglamento de Organización y Funciones del MEF se incorporó la Dirección General de Abastecimiento, y ii) en 2014, por medio de Ley de Contrataciones del Estado se creó la Central de Compras Públicas y el sistema Perú Compras.

En otro ámbito institucional, en 2011, por Resolución Ministerial se incorporaron las funciones de competencia y productividad a la nueva Dirección General de Asuntos de Economía Internacional, Competencia y Productividad del Viceministerio de Economía del MEF.

## C. Avances y modificaciones a nivel de las funciones de los Ministerios de Hacienda, 2010-2020

Distintos avances se han experimentado a nivel de las funciones (nuevas y modificadas) en los Ministerios de Hacienda en la región. En este contexto, hemos identificado aquellas funciones, tradicionales o modernas, en las que se han registrado un mayor número de cambios en la última década. En el período 2010-2020 se constata un mayor movimiento en un número acotado de funciones, con un número importante de Ministerios de Hacienda involucrados. Esto puede mostrar la urgencia y relevancia que ha tomado en los procesos de modernización del Estado, el desarrollo de las instituciones económicas en la región.

### 1. Funciones tradicionales

Respecto de las funciones tradicionales, se observan modificaciones normativas en siete de las 14 funciones identificadas en la sección II. Estas son las siguientes:

- Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos.
- Regulación de bancos, valores, seguros.
- Administración tributaria.
- Administración Aduanera.
- Gestión de Bienes de Estado.
- Administración de empresas públicas.
- Previsión Social (en particular sistemas de pensiones).

El cuadro 10 muestra las modificaciones normativas experimentadas por los Ministerios de Hacienda respecto de la función de Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos. Se trata de la función tradicional que ha experimentado un mayor número de modificaciones (16), involucrando a nueve Ministerios de Hacienda, predominando las acciones ligadas a la transparencia fiscal y la rendición de cuentas.

El cuadro 11 muestra que la función de Administración tributaria es la segunda de nivel tradicional que ha experimentado mayores cambios normativos. En efecto estas modificaciones (8) han involucrado a seis Ministerios de Hacienda de la región, destacándose la creación de unidades de estudios y política tributaria al interior de los ministerios.

En el cuadro 12 se observa la situación de la función de Regulación de bancos, valores y seguros, tercera en relevancia frente a las modificaciones normativas, en la que se involucraron cinco Ministerios de Hacienda. Se trata de modificaciones (6) de fortalecimiento de la institucionalidad existente, por tratarse de área de larga data, destacándose el fortalecimiento de la actividad de diseño y control de política (al interior de los ministerios) y de las superintendencias del área. El cuadro 12 no incluye normas que regulan el ejercicio de las funciones de regulación bancaria.

**Cuadro 10**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos, 2010-2020**

Argentina	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Desarrollar instrumentos de política fiscal y programación presupuestaria plurianual en función a los ciclos económicos para la adecuación del presupuesto anual (2010)
	Realizar análisis de escenarios prospectivos en temas relevantes a la política fiscal y programación presupuestaria plurinacional, proponiendo lineamientos de ajuste (2010)
Brasil	
Chile	
Colombia	Se crea Portal de Transparencia Fiscal (2015)
	Se crea Comisión de Estudio del Gasto Público y la Inversión (2016)
Costa Rica	
Ecuador	Creación de la Subsecretaría de Análisis, Seguimiento y Consistencia Macroeconómica (2020-2021)
El Salvador <sup>a</sup>	Con la aprobación del Consejo de Ministros, se presenta a Asamblea legislativa el Proyecto de Presupuesto General del Estado, acompañado del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo (2017)
	Presentar al Consejo de Ministros y Asamblea Legislativa una evaluación de la gestión fiscal y cumplimiento de ley de responsabilidad fiscal (2017)
Guatemala	Presentación de la Memoria de Actividades del Ministerio, que deberá contener la ejecución presupuestaria (2018)
	Se crea el Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado, con la Dirección de Transparencia Fiscal (2018)
	Desarrollar mecanismos de articulación de políticas públicas, la planeación macroeconómica y el presupuesto multianual (2018)
Haití	Se crea la Cuenta Única Fiscal (2017)
Honduras	Se crea la Dirección General de Política Macrofiscal (2015)
México	
Panamá	
	Se crea la Dirección del Sistema de Inversión Pública (2011)
Paraguay	Se crea Comisión Interinstitucional Público – Privada, para el estudio y análisis de la eficiencia del Gasto Público (2018)
	Se dispone la implementación gradual del presupuesto por resultados (2020)
	Se crea la Dirección General de Política de Inversiones (2011)
Perú	Se crea el Equipo Especializado de Seguimiento de la Inversión (2014)
	Se crea el Sistema Invierte. PE, Sistema Multianual de Inversiones (2016)
República Dominicana	
Uruguay	

 Normativa

 Bibliografía

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup>En el caso del MEF de Ecuador aun no se termina el proceso de implementación.

**Cuadro 11**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de administración tributaria, 2010-2020**

Argentina	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	
Brasil	
Chile	Fortalecimiento Servicio de Impuestos Internos (fortalecimiento del área de ingresos públicos y control de elusión y evasión) (2015)
	Fortalecimiento de los Tribunales Tributarios y Aduaneros mediante modificación de su ley orgánica, aumentando el número de funcionarios de planta (2014)
Colombia	Se crea la Agencia de Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones (fortalecimiento del área de ingresos públicos) (2011)
	Se crea la Comisión de Estudio del Sistema Tributario Territorial (2018)
Costa Rica	
Ecuador <sup>a</sup>	Creación de la Subsecretaría de Ingresos y Activos del Estado, que deberá desarrollar como producto específico un informe anual relacionado con la política de ingresos fiscales (2020-2021)
El Salvador	
Guatemala	Se crea el Tribunal Administrativo Tributario y Aduanero (2016)
Haití	
Honduras	Se crea la Dirección General de Política Tributaria (2015)
México	
Panamá	Se crea la Dirección General de Ingresos (traspasándose a la Autoridad Nacional de Ingresos Públicos al MEF) (2014)
Paraguay	Fortalecimiento del Sistema Tributario a partir de la promulgación de la Ley de Modernización y Simplificación del Sistema Tributario (2019)
Perú	Fortalecimiento de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2011)
República Dominicana	
Uruguay	

 Normativa

 Bibliografía

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup> En el caso del MEF de Ecuador aún no se termina el proceso de implementación.



**Cuadro 12**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de regulación de bancos, valores, seguros, 2010-2020**

Argentina	Comisión Nacional de Valores organismo autárquico (fortaleciendo supervisión y regulación mercado financiero) (UNIR) (2013)
Bolivia (Estado Plurinacional de)	
Brasil	
Chile	Creación de la Comisión para el Mercado Financiero (fortalecimiento de la supervisión y regulación del mercado financiero) (2014)
	Creación del Consejo de Estabilidad Financiera (fortalecimiento de la supervisión y regulación del mercado financiero) (2014)
Colombia	
Costa Rica	
Ecuador	
El Salvador	
Guatemala	
Haití	
Honduras	
México	Se crea como órgano desconcentrado la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (2016)
Panamá	
Paraguay	
Perú	Se crea la Superintendencia del Mercado de Valores que sustituye a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (2014)
República Dominicana	
Uruguay	

 Normativa

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Funciones modernas

A partir de la revisión realizada para los 17 países de la región, se registran modificaciones normativas en las siete funciones denominadas modernas. Estas funciones son las siguientes:

- Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales.
- Evaluación y control de la gestión presupuestaria (calidad y eficiencia del gasto público).
- Suministro público (adquisiciones estatales).
- Gestión de recursos humanos del sector público.
- Estadísticas de las finanzas públicas.
- Tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas.
- Articulación, diseño e impulso de políticas públicas.

A continuación, se muestran las modificaciones en aquellas funciones de mayor actividad normativa. El cuadro 13 muestra las modificaciones y avances experimentados por la función que por lejos que registra mayor movimiento: Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales. Se han identificado 22 modificaciones institucionales en 13 de los 17 países bajo análisis. No se identificaron modificaciones de relevancia en los Ministerios de Hacienda de Argentina, Brasil, Guatemala y República Dominicana. Fundamentalmente, los cambios obedecen a la promulgación de leyes de responsabilidad fiscal o de creación de reglas fiscales, las que se registran en: Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Paraguay, Perú y Uruguay. Los cambios fundamentales de estas leyes corresponden a tres materias: i) Reglas Fiscales, determinando límites o normas para determinar el posible crecimiento del gasto público; ii) Consejos Fiscales, consultivos o autónomos, como organismos con grados de independencia para evaluar el desempeño de la regla fiscal y de la política macroeconómica de los gobiernos y, iii) Marcos Fiscales de Mediano Plazo, con proyecciones de gasto e ingreso.

**Cuadro 13**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales, 2010-2020**

Argentina	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Se incluye formular, desarrollar y reglamentar la política fiscal y presupuestaria plurianual de mediano y largo plazo (2010)
Brasil	
Chile	Se crea el Consejo Fiscal Autónomo (fortalecimiento, asesoría, control y transparencia fiscal) (2019)
Colombia	Se establece una Regla Fiscal (2011)
	Se crea el Comité Consultivo para la Regla Fiscal (2011)
Costa Rica	Se crea una Regla Fiscal (2018)
	Se crea el Consejo Fiscal (2018)
Ecuador <sup>a</sup>	Creación de la Dirección Nacional de Riesgos Fiscales, que deberá elaborar anualmente un Informe de Pasivos Contingentes (2020- 2021)
El Salvador	Se crea una Regla Fiscal (2017)
	Se crea un Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo (10 años) (2017)
Guatemala	
Haití	Se establece que el MEF debe elaborar proyecciones fiscales plurianuales (2017)
Honduras	Se crea una Regla Fiscal (2016)
	Se crea el Marco Fiscal de Mediano Plazo (2016)
México	Se promulga la ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios (2016)
Panamá	Se crea el Consejo Fiscal de Panamá, como comisión independiente (2018)
Paraguay	Se crea una Regla Fiscal (2013)
	Se crea la Programación Fiscal Plurianual (2013)
Perú	Se crea una Regla Fiscal (2013) y se perfecciona en (2016)
	Se crea el Fondo de Estabilización Fiscal (2013)
	Se crea el Fondo de Infraestructura Pública y Servicios Públicos (2016)
	Se incorpora como función del MEF el control de riesgos fiscales y financieros (2019)
República Dominicana	
Uruguay	Se crea una Regla Fiscal (2020)
	Se crea un Consejo Asesor Fiscal (2020)

 Normativa

 Bibliografía

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup>En el caso del MEF de Ecuador aun no se termina el proceso de implementación.

En el cuadro 14 se observan las modificaciones normativas a la función de Gestión del Suministro Público (adquisiciones estatales), en la que han participado los Ministerios de Hacienda de cinco países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México y Perú. La acción normativa más recurrente es la promulgación de una ley de compras públicas que crea una nueva institucionalidad responsable, registros de proveedores y sistemas de información como plataformas de compra.

**Cuadro 14**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de gestión del suministro público (adquisiciones estatales), 2010-2020**

Argentina	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	
Brasil	
Chile	
Colombia	
Costa Rica	Creación de la única plataforma electrónica para el registro de la actividad contractual del Estado (2016)
Ecuador	
El Salvador	Se crea la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Ad. Pública, el Sistema Integrado de Adquisiciones y Contrataciones de la Ad. Pública y el Registro Nacional de Adquisiciones y Contrataciones de la Ad. Pública (2011)
Guatemala	Se crea el Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado con el Registro General de Adquisiciones del Estado, la Dirección General de Adquisiciones del Estado y la Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado (2016)
Haití	
Honduras	
México	Se establece como función planear, establecer y conducir la política general en materia de contrataciones públicas regulada por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados (2018)
	Se establece como función participar en las negociaciones comerciales internacionales relacionadas con los capítulos de compras del sector público y coordinar compras estratégicas del mismo que generen beneficios al país (2018)
Panamá	
Paraguay	
Perú	Se crea la Central de Compras Públicas y el sistema Perú Compras (2011)
	Ley de Contrataciones del Estado (2014)
	Se crea la Dirección General de Abastecimiento (2019)
República Dominicana	
Uruguay	

 Normativa

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 15 se registran los principales cambios normativos de la función de Evaluación y control de la gestión presupuestaria (calidad y eficiencia de programas y del gasto público), tarea en la que se han involucrado los Ministerios de Hacienda de cinco países: Costa Rica, Ecuador, Guatemala,

Haití y México. Se destaca la creación de unidades a cargo de medir la calidad del gasto público y reformas a la gestión del presupuesto, orientándolo a resultados.

**Cuadro 15**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de Evaluación y control de la gestión presupuestaria, 2010-2020**

Argentina	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	
Brasil	
Chile	
Colombia	
Costa Rica	Diseño y puesta en marcha del Presupuesto por resultados (2010-2012)
Ecuador <sup>a</sup>	Creación de la Dirección General de Calidad del Gasto Público y Equidad, dentro de la Subsecretaría de Presupuesto y Calidad del Gasto, cuya responsabilidad será producir un informe anual con enfoque en la calidad del gasto (2020 - 2021)
El Salvador	
Guatemala	Se establece como función revisar y actualizar constantemente las metodologías presupuestarias y de gestión financiera, en función de la gestión por resultados (2018)
Haití	Desarrollo de una formulación presupuestaria orientada a resultados, identificando programas presupuestarios en cada servicio público, vinculándose a indicadores de desempeño (2017)
Honduras	
México	Se crea la Unidad de Evaluación del Desempeño, separándose de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública (2012)
Panamá	
Paraguay	Se crea la Coordinación de Monitoreo y Evaluación del Gasto Público y el departamento de Evaluación del Gasto Público de la Dirección General de Presupuesto (2010) Desarrollo del presupuesto orientado a resultados, identificando Instituciones y programas pilotos vinculándolos a Indicadores de desempeño y realizando evaluaciones de programas (2011) Modificación de la Estructura Presupuestaria por a Resultados para todas las instituciones Públicas (2020)
Perú	
República Dominicana	
Uruguay	

 Normativa

 Bibliografía

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup>En el caso del MEF de Ecuador aun no se termina el proceso de implementación.

Por último, el cuadro 16 muestra la situación de la función de Gestión de recursos humanos del sector público. Se identificaron modificaciones normativas de significancia en los Ministerios de Hacienda de tres países: Chile, Paraguay y Perú. En los dos últimos países corresponde a la creación de entidades públicas a cargo de la gestión de los recursos humanos en el sector público, mientras que el caso del Ministerio de Hacienda de Chile corresponde al fortalecimiento de la entidad responsable luego de una década de su creación.

**Cuadro 16**  
**América Latina (17 países): modificaciones normativas en la función de gestión**  
**de recursos humanos del sector público, 2010-2020**

Argentina	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	
Brasil	
Chile	Fortalecimiento Dirección Nacional del Servicio Civil (2016)
Colombia	
Costa Rica	
Ecuador	
El Salvador	
Guatemala	
Haití	
Honduras	
México	
Panamá	
Paraguay	Se crea la Dirección General de Administración de Servicios Personales y de Bienes del Estado (2011)
Perú	Se crea la Dirección General de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos (2019)
República Dominicana	
Uruguay	

 Normativa

Fuente: Elaboración propia.

## **D. Modificaciones normativas respecto de la institucionalidad de los ámbitos de competencia de los Ministerios de Hacienda, 2010-2020**

Más allá de las modificaciones y reformas a las funciones tradicionales y modernas de los Ministerios de Hacienda en la región, también se revisaron modificaciones de la estructura de los Ministerios, en término de su naturaleza, grado de amplitud y el ámbito de las áreas de trabajo que abarcan.

En la última década, se identificaron tres modificaciones normativas de este tipo. En primer lugar, está el caso del Ministerio de Economía de Argentina, que en el pasado contó con funciones ligadas a las obras públicas, energía, desarrollo productivo y comercio exterior, minería, transporte, entre otras. Este escenario ha ido cambiando en las últimas dos décadas, hasta llegar a la situación actual, con un Ministerio concentrado en las funciones más específicas de Hacienda.

El caso del Ministerio de Economía de Brasil es un ejemplo de un camino exactamente contrario al de Argentina. En efecto, en 2019, por medio de una medida provisoria, luego perfeccionada por ley, se incluyó en el Ministerio de Economía a las estructuras de los Ministerios de Hacienda, Planificación, Desarrollo y Gestión, Industria, Comercio Exterior y Servicios, y Trabajo. Este ha sido, según las autoridades, un esfuerzo por racionalizar el aparato público. Adicionalmente a esto, se creó la Secretaría Especial de Privatización, Desinversión y Mercados, con los mandatos normativos de venta de activos del Estado Federal (empresas públicas y bienes inmuebles).

Completa este grupo el Ministerio de Economía y Finanzas de Ecuador que, como ya se señaló, experimentó la fusión de Ministerio Coordinador de la Política Económica con el Ministerio de Finanzas, modificándose su denominación a Ministerio de Economía y Finanzas. Este último caso, no se trata de la incorporación al Ministerio de Finanzas de labores de fomento, industria y comercio, sino de funciones que en otros Ministerios de Hacienda se consideran como labores tradicionales: estudios, política económica y tuición sobre el mercado financiero.

## IV. Conclusiones y desafíos en el ámbito institucional

El análisis de las funciones asignadas normativamente a los Ministerios de Hacienda de América Latina (18 países) ha permitido homologar 21 tipos de funciones, y agruparlas en dos grandes grupos de funciones que se diferencian en sus objetivos y herramientas. El estudio propone la agrupación de dichas funciones en dos modelos funcionales: un Modelo Funcional Tradicional orientado a vigilar y asegurar el cumplimiento de las normas fiscales y presupuestarias, y otro Modelo Funcional Moderno orientado a un uso estratégico de los recursos públicos en un contexto de sostenibilidad fiscal. El Modelo Funcional Tradicional comprende 14 funciones cuyo objetivo común es gestionar el control de las finanzas públicas mediante diversas herramientas de supervisión del cumplimiento de las disposiciones fiscales y presupuestarias. El Modelo Funcional Moderno comprende 7 funciones cuyo objetivo común es gestionar estratégicamente el uso de los recursos públicos, mediante herramientas de gestión fiscal de mediano plazo, de optimización de la gestión del gasto público, y de evaluación de la calidad de la gestión y el gasto públicos. El primer grupo de funciones se enfoca en el cumplimiento de las políticas de fiscales y de gasto para contribuir a asegurar la estabilidad macroeconómica, mientras que el segundo pone un mayor énfasis a la importancia de producir los resultados a través de dichas políticas. Algunas de estas funciones no están íntegramente asignadas a los Ministerios de Hacienda y, cuando existen, están asignadas a ministerios o agencias de planeación. En estos casos un tema pendiente de estudio es cómo dichas funciones— asignadas a otras agencias— alimentan el objetivo de los Ministerios de Hacienda de uso estratégico de los recursos públicos.

El Modelo Funcional Tradicional comprenden dos grupos cuyas funciones están incorporadas largamente en los Ministerios de Hacienda de la región. Un primer grupo de 7 Funciones Nucleares de Control se encuentran bastante desarrolladas en los 18 ministerios estudiados y constituye el conjunto básico de funciones orientadas a cuidar el cumplimiento de las reglas —principalmente presupuestales— que garantizan la estabilidad macroeconómica. Comprende herramientas para supervisar que la ejecución del gasto público cumpla los parámetros y objetivos previstos por los marcos presupuestarios. Un segundo grupo de 7 Funciones Tradicionales Complementarias de Control tienen diverso grado de desarrollo en distintos ministerios. Este segundo grupo comprende funciones orientadas a regular sectores cuyo desempeño puede tener incidencia importante en la estabilidad

macroeconómica, cómo es el caso de las funciones sobre administración de las aduanas (en 14 ministerios), de las empresas (en 10 ministerios) y los bienes públicos (en 12 ministerios), así como las funciones sobre supervisión de bancos, seguros y valores (en 13 ministerios), y las funciones de gestión de las negociaciones internacionales (en 9 ministerios). Estas funciones forman parte, en promedio, de los mandatos de dos terceras partes de los ministerios. Finalmente, muy pocos ministerios cuentan con funciones relacionadas con la gestión de pensiones y regulación de precios y tarifas. Muchas de las Funciones Tradicionales Complementarias han sido adoptadas debido a la necesidad de responder a modificaciones en el funcionamiento de los mercados, o a la oportunidad de adoptar nuevas técnicas y tecnologías. Ejemplo de ello es el fortalecimiento de la función de administración tributaria que ha sido producto del elevado número de reformas tributarias en la región (Arenas de Mesa, 2016).

El Modelo Funcional Moderno incorpora funciones que otorgan competencias a los Ministerios de Hacienda para introducir mecanismos de flexibilidad en el uso de los recursos públicos, mediante herramientas de gestión fiscal de mediano plazo, mejorando su eficiencia asignativa y productiva, rompiendo la inercia que, entre otros factores, caracteriza los ciclos presupuestarios de los países de la región. Las herramientas de estas funciones permiten modificar el gasto con base en proyecciones basadas en datos y evidencia empírica, o en base a información obtenida a través de evaluaciones practicadas con herramientas confiables sobre el desempeño de los programas públicos. Ello a su vez, permite que los Ministerios de Hacienda tengan una mejor capacidad de respuesta frente a crisis de diversa índole. La revisión de los 18 Ministerios de Hacienda permite organizar dichas funciones en tres grupos:

- Funciones para la Gestión Macroeconómica de Mediano Plazo (inter-temporal), cuyo objetivo es reforzar la capacidad de prospección de mediano plazo sobre los factores de ingreso y gasto, la trayectoria del ciclo económico y potenciales riesgos sistémicos y shocks, que podrían tener incidencia sobre las finanzas públicas. Incluye roles en la gestión de reglas y riesgos fiscales (en 14 de los 18 ministerios), así como en las estadísticas fiscales (en los 18 ministerios).
- Funciones de Optimización de la Gestión del Gasto Público, orientadas a reforzar las competencias y roles de los Ministerios de Hacienda en la determinación del contenido de las políticas que rigen los principales sistemas transversales generadores de gasto público: la gestión de recursos humanos (tres ministerios), suministro público (10 ministerios), así como mecanismos de integración de datos con incidencia fiscal mediante tecnologías de la información y la comunicación (en los 18 ministerios).
- Funciones de Evaluación de la Calidad de la Gestión y del Gasto Público, cuya finalidad es crear las competencias y roles necesarios para que los Ministerios de Hacienda evalúen la calidad de la gestión, del gasto y de los resultados de los programas públicos. Incluye funciones de coordinación, y de evaluación de la calidad de la gestión y del gasto de programas públicos prioritarios (en cuatro de los 18 ministerios).

El estudio confirma el alto grado de heterogeneidad en la adopción de las funciones modernas. Sólo cuatro países muestran la adopción y desarrollo normativo y organizacional de dichas funciones (Brasil, Chile, México y Perú), mientras que otros dos países presentan algunos avances en la misma ruta (Argentina y Colombia). Además, la revisión nos permite concluir que durante el período 2010 y 2020, con excepción de las funciones sobre reglas fiscales y control de riesgos fiscales (donde 13 de 18 países desarrollaron cambios), no se han dado reformas normativas ni organizacionales que incorporen nuevas funciones modernas, como había sucedido en el período 2000-2010. Solamente México y Perú continuaron el avance para consolidarlas.

Las funciones han sido adoptadas mediante reformas institucionales que contemplan cambios normativos comprehensivos o graduales. En la mayoría de los casos analizados, las funciones y los modelos de gestión han sido establecidos por mandato legal en las leyes orgánicas de los ministerios

aprobadas por los Congresos, o por mandato normativo de menor rango mediante decretos, reglamentos y circulares aprobados por el Poder Ejecutivo. La cronología de aprobación muestra que en algunos casos las reformas legales han sido comprehensivas, modificando íntegramente las estructuras de los ministerios, mientras que en otros casos se ha optado por modificaciones graduales. Esto es evidencia clara que hay factores disparadores de las reformas institucionales (por ejemplo, crisis fiscales), así como condiciones del entorno (por ejemplo, de economía política), que condicionan el espectro o amplitud de las nuevas funciones y modelos de gestión que pretenden adoptarse. Estos factores y condiciones de entorno deberían ser objeto de un estudio adicional.

La aprobación formal de funciones no siempre es seguida por las acciones de implementación requeridas. En todos los casos, la aprobación y desarrollo normativo de las funciones no garantiza que las funciones hayan sido realmente implementadas. Si bien la aprobación normativa es un elemento de legalidad necesario, requiere de un conjunto adicional de reformas institucionales de implementación: (i) la definición de las metas esperadas con el cumplimiento de las funciones; (ii) el diseño de los macro procesos mediante los cuales se ejecutarán las funciones; (iii) los procedimientos y actos administrativos que conforman los macro procesos; (iv) los responsables de su ejecución; (v) la asignación del talento humano requerido para ejecutar los procesos, así como de los sistemas de tecnología de la información y otros recursos que apoyen la operación de dichos procedimientos, y (vi) los mecanismos para dar seguimiento al uso de los procedimientos, así como a la generación y provisión de los datos requeridos para el cumplimiento de las funciones. El análisis de las características de la implementación de los marcos funcionales y los impactos producidos por ellos constituyen análisis que podrían desarrollarse en el futuro pues permitirían identificar bajo qué condiciones los marcos funcionales cumplen sus objetivos con mayor efectividad.

El desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda es una condición necesaria para alcanzar la sostenibilidad fiscal y el financiamiento de corto y mediano plazo de los programas y políticas públicas. Por otro lado, la inversión en institucionalidad permite fortalecer el uso eficiente y la calidad del gasto público. Esta es una cuestión de gran importancia, no solamente por la exigencia de enfrentar restricciones financieras y múltiples demandas y necesidades que satisfacer, sino porque crecientemente la administración de las finanzas públicas de los países en la región enfrenta una población con más capacidad de exigir altos niveles de calidad de los bienes y servicios público, transparencia y cuidado en el uso de los recursos como una condición básica de evaluación de los gobiernos.

La rápida transformación institucional de los Ministerios de Hacienda para adoptar las funciones modernas puede contribuir a enfrentar los retos de la recuperación y reconstrucción económica con mayor eficiencia. El escaso desarrollo de marcos funcionales y de gestión que incorporen funciones para la gestión estratégica de las finanzas públicas, muestra la urgencia de avanzar en la transformación de los Ministerios de Hacienda que, al carecer de dichas funciones y las herramientas de gestión respectivas, deberán enfrentar los retos de recuperación económica sin las herramientas que les permitirían mejorar la asignación y uso de los recursos públicos. Por ejemplo, la carencia de funciones y capacidades para gestionar las finanzas públicas con una visión inter-temporal en el marco de la sostenibilidad fiscal, obstaculizará que los Ministerios de Hacienda puedan tomar previsiones de espacio fiscal en base a escenarios del ciclo económico y otro tipo de contingencias o riesgos.

La implementación efectiva de las funciones tradicionales y modernas contribuirá a reforzar la capacidad institucional de los Ministerios de Hacienda de gestionar el gasto público para responder a las nuevas urgencias y prioridades. Una cuestión que será importante observar y estudiar es el comportamiento efectivo frente a la pandemia de aquellos países de la región que cuentan con reglas fiscales que se han denominado de avanzada, que en el presente documento se han identificado como aquellas que, basándose en normas para la administración del balance de ingresos y gastos, refuerzan una gestión contra cíclica de las finanzas públicas, acompañadas de cláusulas de salida o escape claras,



que permiten en condiciones especiales (como es el caso actual producto de la pandemia de COVID-19) aumentar el gasto más allá de la regla. La incorporación y operación efectiva de estas reglas puede permitir a los gobiernos una flexibilización de sus reglas fiscales que será necesaria para atender las prioridades de recuperación económica.

Las funciones modernas para la integración de funciones de las finanzas públicas mediante herramientas digitales pueden contribuir a tener mejor calidad de datos e información para apoyar la toma de decisiones, en especial, en el ciclo presupuestario. Por otro lado, los gobiernos más que nunca requerirán de un control y seguimiento lo más cercano al tiempo real respecto de la implementación del presupuesto y de las medidas de emergencia y recuperación económica, en particular, posibilitando detectar problemas y la introducción de medidas correctivas y rediseños de manera oportuna, junto con el debido cuidado de los recursos públicos. La implementación de tecnologías de la información aplicadas a las finanzas públicas, en particular de Sistemas Integrados de Administración Financiera, son el instrumento adecuado para esta tarea, facilitando también el control de la entrega de recursos públicos (transferencias, subsidios, bonos, entre otros) a la ciudadanía, tanto en términos de su cobertura como de la correcta asignación de los recursos públicos.

Las funciones modernas de optimización de la gestión del gasto pueden incrementar la eficiencia en el uso de recursos públicos. El uso de datos sobre la gestión de los recursos humanos, el suministro y la inversión en infraestructura públicas, juntamente con herramientas de inteligencia artificial, puede contribuir a la definición de políticas generales que reduzcan el costo de adquisición de los principales insumos para la producción de servicios, permitiendo ampliar su cobertura o liberar recursos.

Las funciones modernas para la evaluación de la gestión y el gasto pueden contribuir con información de gestión para apoyar el proceso de asignación de recursos para atender nuevas prioridades estratégicas. En el período pospandemia, los Gobiernos enfrentarán numerosas y profundas demandas por recursos públicos en múltiples áreas, al mismo tiempo que estarán limitados por las restricciones financieras. En este contexto, uno de los expedientes más a mano para enfrentar las demandas será continuar con la flexibilidad presupuestaria, que posibilite la reasignación de recursos ante el establecimiento de una nueva priorización de políticas públicas. Para que este proceso sea eficiente y del menor costo posible es necesario desarrollar las funciones de evaluación de la gestión y el gasto público. El uso de evaluaciones rápidas, de metodologías de seguimiento del gasto e indicadores de desempeño y presupuestarios, entre otras, permitirá identificar un potencial gasto público no prioritario, cuyos recursos pueden ser asignados a programas públicos vinculados, en especial, con el período post pandemia de recuperación.

La implementación de las funciones modernas mediante la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda, muy probablemente requerirán más tiempo que el que corresponde a una sola administración. Por este motivo, la continuidad de los esfuerzos necesarios es una dimensión clave. En esta perspectiva, alcanzar acuerdos políticos amplios y el apoyo de organismos multilaterales e internacionales para su diseño e implementación puede transformarse en una condición de primera importancia.

Una vez que la oportunidad y las condiciones para introducir las reformas se presenten, para que los procesos de transformación y fortalecimiento institucional puedan lograr sus objetivos requerirán de la consideración adecuada de al menos cuatro dimensiones: i) desarrollo e incorporación de recursos humanos suficientes e idóneos; ii) incorporación de tecnologías de la información; iii) desarrollo de la normativa necesaria, y iv) recursos financieros para hacer posible estas dimensiones. La adopción de nuevos procesos y productos, como los descritos y analizados en el presente documento, la mayoría de las veces necesitan ser enfrentados con la disposición de recursos financieros adicionales, que deberían ser adecuadamente incluidos en los presupuestos de los Ministerios de Hacienda.

La situación económica y social de los países provocada por la pandemia ha dejado en evidencia los déficits y las debilidades institucionales para enfrentar la crisis en la región. Invertir en el desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda no sólo tiene efecto sobre el fortalecimiento de la política macroeconómica y fiscal, sino que también en la capacidad y fortaleza institucional del Estado. Los procesos de fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda generan importantes externalidades y permean profundamente el que hacer del conjunto de servicios públicos.

La transformación institucional de los Ministerios de Hacienda constituye una precondition para que los Estados puedan alcanzar nuevos pactos fiscales y contratos sociales en la pospandemia. Las demandas ciudadanas por mejores y más inclusivos servicios públicos requieren de Ministerios de Hacienda con la capacidad de tomar decisiones de manera ágil, proactiva y basadas en evidencia. La introducción y operación efectiva de las funciones modernas en los Ministerios de Hacienda, dotaría a éstos de las capacidades para dar un uso más estratégico de los recursos públicos avanzando tanto en la calidad de los servicios públicos como en la sostenibilidad fiscal. La efectiva implementación de los marcos funcionales descritos incrementará la capacidad de los Ministerios de Hacienda y de la Administración Pública para proponer las políticas, programas y servicios -sociales, económicos y fiscales- que constituyan el nuevo contrato social más inclusivo que necesita la región. Por ello, un reto pendiente es continuar los estudios que permitan conocer las condiciones bajo las que deberían implementarse los marcos funcionales descritos en este estudio.



## Bibliografía

- Alesina, A., R. Hausmann, R. Hommes y E. Stein (1996), *Budget Institutions and Fiscal Performance in Latin America*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 5586, Cambridge, MA.
- Allen, R., Y. Hurcan, M. Queyranne y S. Ylaoutinen (2015), *The Evolving Functions and Organization of Finance Ministries*, IMF Working Paper (Vol. WP/15/232), Washington, D.C., International Monetary Fund (IMF).
- Andrews, M., L. Pritchett y M. Woolcock (2012), *Escaping Capability Traps through Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA)*, Working Paper 299, Washington, D.C., Center for Global Development.
- Arenas de Mesa, A. (2016), *Sostenibilidad fiscal y reformas tributarias en América Latina (LC/G.2688-P)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Arenas de Mesa, A. y H. Berner (2010), "Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central", Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto, Santiago.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018), "Índice de Desarrollo del Servicio Civil", noviembre. Washington, D.C.
- \_\_\_\_\_(2015), *Construyendo Gobiernos Efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington D.C. (Kaufmann, J., M. Sanginés y M. García Moreno, editores).
- \_\_\_\_\_(2012), "El presupuesto por resultados en América Latina: Condiciones para su implantación y desarrollo", Washington, D.C. (Filc, C. y C. Scartascini).
- \_\_\_\_\_(2010), *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, Washington, D.C. (García, R. y M. García).
- \_\_\_\_\_(1997), "América Latina: Tras una década de reformas" *Progreso Económico y Social en América Latina*, Informe 1997, Washington, D.C., septiembre.
- Banco Mundial (2017), *Leaning Against the Wind: Fiscal Policy in Latin America and the Caribbean in a Historical Perspective*, Semianual Report, Washington, D.C.
- \_\_\_\_\_(2013), *Transforming Central Finance Agencies in Poor Countries: A Political Economy Approach*, World Bank Studies, Washington, D.C.
- \_\_\_\_\_(1997), "The Long March: A Reform Agenda for Latin America and the Caribbean in the Next Decade". Washington, D.C.
- Barreix, C. y L. Corrales (2019) (Editores), *Reglas fiscales Resilientes en América Latina*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Blöndal, Jon R. (2002), "Budget Reform in OECD Member Countries: Common Trends", OECD, *Journal of Budgeting*, Vol. 2, No. 4, ISSN 1608-7143, (OECD).
- Burnside, C. (2005), *Fiscal Sustainability in theory and practices: A Handbook*, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Cabinet Office (2000), "Modernizing Government Fact Sheet 11: Better Quality Services Reviews". <http://www.cabinetoffice.gov.uk/eeg/2000/review/factsheet11.htm>.
- Canuto, O. y L. Liu (editores) (2013), *Until Debt Do Us Part: Subnational Debt, Insolvency and Markets*, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Carpentier, Jean-Baptiste. (2019), *Institucionalidad presupuestaria en América Latina: estado actual y desafíos*, (mimeo).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2020 (LC/PUB.2020/17-P)*, Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2020b), *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2020 (LC/PUB.2020/12-P)*, Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2020c), *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2020: la política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*, (LC/PUB.2020/6-P), Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2020d). "Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones", *Informe Especial COVID-19, N°5*, 15 de julio, Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2020e), "América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales", *Informe Especial COVID-19, N°1*, 3 de abril, Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2020f), "Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística", *Informe Especial COVID-19, N°6*, 6 de agosto, Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2019), *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2019, Políticas tributarias para la movilización de recursos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (LC/PUB.2019/8-P)*, Santiago.
- \_\_\_\_\_. (2018), *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano*, Documentos de proyecto (LC/TS.2017/98/Rev.1), Santiago.
- \_\_\_\_\_. (1998), *El pacto fiscal: fortalezas, debilidades, desafíos*, LG/G.1997/REV,1-P), Santiago.
- Davis, G., P. Weller, E. Craswell y S. Eggins (1999), "What Drives Machinery of Government Change? Australia, Canada and the United Kingdom, 1950-1997", *Public Administration*, 77 (1), 7-50.
- Duncan, L. y M. Robinson (2009), "A Basic Model of Performance-Based Budgeting". *Technical Notes and Manual*. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department, September.
- Dunleavy, P. y H. Margetts (2005), "New public management is dead". *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- FMI (Fondo Monetario Internacional) (2020a), *Dissemination Standart Bulletin Board*, <https://dsbb.imf.org/>.
- \_\_\_\_\_. (2020b), *Western Hemisphere Regional Economic Outlook, Pandemic Persistence Clouds the Recovery*, October 2020, Washington, D.C.
- \_\_\_\_\_. (2019), *World Economic Outlook: Global manufacturing downturn, Rising trade Barriers*, Washington, DC, octubre.
- \_\_\_\_\_. (2018), *Manual de Transparencia Fiscal*, Washington, D.C.
- \_\_\_\_\_. (2014), *El Código de Transparencia Fiscal*, Washington, D.C.
- \_\_\_\_\_. (2007), *Manual de Transparencia Fiscal*, Washington, D.C.
- Frankel, J., C. Vegh y G. Vuletin (2011), *On graduation from Fiscal Procyclicality*, Cambridge, MA, NBER Working Paper Series.
- \_\_\_\_\_. (2012), *On Graduation from Fiscal Procyclicality*. HKS Faculty Research Working Paper, Series RWP12-011. Boston, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. London: Overseas Development Institute.
- Giménez, L. y E. Mosqueira (2020), "Latinoamérica frente al covid-19: un nuevo contrato social", *Foreign Affairs Latinoamérica*, Vol. 20: Núm. 3, ITAM, Ciudad de México.
- Hadley, S. y B. Welham (2016), "The ministry of finance "challenge function". A public financial management introductory guide", London: Overseas Development Institute.
- Heller, P. (2005), "Understanding fiscal space", *IMF Policy Discussion Paper, N° PDP/05/4*, Washington, D.C., Fondo Monetario Internacional (FMI).
- International Working Group (2020), "Advice, Money Results: Rethinking International Support for Managing Public Finance". *International Working Group Report*, New York University.

- Izquierdo, A., C. Pessino y G. Vuletin (2018), *Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Krause, P., B. Welham, S. Mustapha y S. Hadley (2016). "The capabilities of finance ministries", London: Overseas Development Institute.
- Lambeth G. y D. Morales (2017), *La comisión para el mercado financiero y el perímetro regulatorio del regulador: algunas notas sobre sus implicancias*, Anuario de Derecho Público Universidad Diego Portales 2017, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Diego Portales.
- López-Acevedo, G., P. Krause y K. Mackay (2012), *Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems*. World Bank Training Series. Washington, DC: World Bank.
- La comisión para el mercado financiero y el perímetro regulatorio del regulador: algunas notas sobre sus implicancias, Anuario de Derecho Público Universidad Diego Portales 2017, Santiago.
- Manning, N., R. Mukherjee y O. Gokcekus (2000), *Public Officials and Their Institutional Environment: An Analytical Model for Assessing the Impact of Institutional Change on Public Sector Performance*, Policy Research Working Paper, N°2427, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Morales, D. (2018). *Comisión para el mercado financiero: un cambio en la arquitectura de supervisión financiera en Chile*, Estudios Públicos, N° 150, 2018, Santiago de Chile, Centro de Estudios Públicos (CEP).
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2014), *Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries*, Paris.
- OCDE/BID (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Banco Interamericano de Desarrollo) (2020), *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*, OECD Publishing, Paris.
- Pollit, C. y G. Bouakaert (2011), *Public Management Reform, A Comparative Analysis: New Public Management, Governance and the New-Weberian State* (Third Edition). Oxford, UK.
- Schick, A. (2019), "An Introduction to Budgeting: Everywhere Budgeting Is the Same and Different", In *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*, páginas, 19–30, Paris, OCDE.
- \_\_\_\_\_ (2007), "Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools?", París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- \_\_\_\_\_ (1996), *The Spirit of Reform. A Report Prepared for the State Services Commission and The Treasury*, New Zealand. State Services Commission.
- Stein, E., E. Talvi y A. Grisanti (1998), *Institutional Arrangements and Fiscal Performance: the Latin America Experience*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 6538. Cambridge, MA.
- Sterck, M. y B. Scheers (2006), "Trends in Performance Budgeting in Seven Oecd Countries". *Public Performance & Management Review*, Vol. 30, No. 1, September, pp. 47-72.
- Talbot, C. (2010), *Theories of Performance – Organizational and service improvement in the public domain*. Oxford University Press, Oxford.
- Teorell, J., S. Dahlberg, S. Holmberg, B. Rothstein, N. Alvarado Pachon y S. Axelsson (2020). *The Quality of Government Standard Dataset, version Jan20*. University of Gothenburg: The Quality of Government Institute, <http://www.qog.pol.gu.se> doi:10.18157/qogstdjan20.
- Uña, G. y C. Pimenta (2016), "SIAF en América Latina: aspectos estratégicos y desafíos pendientes", En *Gestión Financiera Pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia*, Capítulo 7, C. Pimenta y M Pessoa (eds.), Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / Fondo Monetario Internacional (FMI).
- Volz, U. (2020), "Investing in Green Recovery", *Finance and Development*, Fall Issue, Washington, D.C., Fondo Monetario Internacional.



## **Anexos**



## **Anexo 1**

### **Páginas web oficiales y fuentes por países**

#### **Páginas web oficiales**

- Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/economia>.
- Bolivia (Estado Plurinacional de): <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/>.
- Brasil: <https://www.gov.br/economia/pt-br>.
- Chile: <https://www.hacienda.cl/>.
- Colombia: <https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/Minhacienda>.
- Costa Rica: <https://www.hacienda.go.cr/>.
- Ecuador: <https://www.finanzas.gob.ec/>.
- El Salvador: <https://www.mh.gob.sv/pmh/es/>.
- Guatemala: <https://www.minfin.gob.gt/>.
- Haití: <http://www.mef.gouv.ht/>.
- Honduras: <http://www.sefin.gob.hn/>.
- México: <https://www.gob.mx/shcp>.
- Nicaragua: [www.hacienda.gob.ni](http://www.hacienda.gob.ni).
- Panamá: <https://www.mef.gob.pa/>.
- Paraguay: <https://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/index.php>.
- Perú: <https://www.gob.pe/mef>.
- República Dominicana: <https://www.hacienda.gob.do/>.
- Uruguay: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/>.

#### **Fuentes específicas de funciones de los Ministerios de Hacienda**

- Argentina:
  - Decreto 7/19.
  - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>.
- Bolivia (Estado Plurinacional de):
  - Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, Estructura organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional.
  - <http://www.mineria.gob.bo/juridica/20090607-10-38-1.pdf>.
- Brasil:
  - Ley N° 13844 del 18 de junio de 2019, Establece la organización básica de los órganos de la Presidencia de la República y los Ministerios

- Chile:
  - A partir de de ley N°7912, de 1927 y sus actualizaciones.
  - <https://www.hacienda.cl/preguntas-frecuentes/deberes-y-funciones/cuales-son-las-principales-facultades-y.html>.
  - <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3677.html>.
  - DFL 106 de 1960, que fija disposiciones por las que se regira la Direccion de Presupuestos.
  - Decreto Ley 1263, Decreto Ley Organico De Administracion Financiera Del Estado (actualizado).
  - <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6536><https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6536>.
- Colombia:
  - Decreto 4712 de 2008.
  - <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66352>.
- Costa Rica:
  - Ley N° 8131, administración financiera de la república y presupuestos públicos.
  - [https://www.hacienda.go.cr/docs/5319f09698a0e\\_Ley\\_8131.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5319f09698a0e_Ley_8131.pdf).
- Ecuador:
  - Acuerdo N°254.
  - <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Estatuto-Org%C3%A1nico.pdf>.
  - Código organico de planificacion y finanzas publicas.
  - [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_PLANIFICACION\\_FINAZAS.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf).
- El Salvador:
  - Ley orgánica de administración financiera del Estado.
  - <https://transparencia.asamblea.gob.sv/informacion-financiera/normativas-del-quehacer-financiero/normativo-financiera/ley-afi>.
- Guatemala:
  - Acuerdo Gubernativo 112-2018.
  - Reglamento Orgánico Interior del Ministerio de Finanzas Públicas.
  - <https://sgp.gob.gt/wp-content/uploads/2018/06/AG-112-2018-1.pdf>.
- Haití:
  - Pagina web MEF.
  - <http://www.mef.gouv.ht/index.php?page=Missions%20et%20Attributions>.

- Documento interno DGB.
- Funciones de la Dirección General de Presupuesto.
- Honduras:
  - Reglamento De Organización, Funcionamiento y Competencias del Poder Ejecutivo Decreto Ejecutivo N° Pcm-008-97.
  - <https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/reglamentos/180-reglamento-de-organizacion-funcionamiento-y-competencias-del-poder-ejecutivo>.
- México:
  - Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
  - [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/299882/Reglamento\\_Interior\\_de\\_la\\_SHCP\\_DOF\\_27\\_de\\_septiembre\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/299882/Reglamento_Interior_de_la_SHCP_DOF_27_de_septiembre_2017.pdf).
- Nicaragua:
  - Ley 290 De Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.
  - [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_nic\\_anexo21.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_nic_anexo21.pdf).
  - Reglamento de Ley 290; Capítulo 4 Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
  - <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/c97c905d7c7b13cc0625712c00651997?OpenDocument>.
- Panamá:
  - Ley N° 97 (De 21 de diciembre de 1998), por el cual se crea el Ministerio de Economía y Finanzas.
  - <https://www.mef.gob.pa/ministerio/>.
- Paraguay:
  - Ley N° 109/92 que aprueba con modificaciones el decreto-ley N° 15 de fecha 8 de marzo de 1990, que establece las funciones y estructura orgánica del Ministerio de Hacienda.
- Perú:
  - Reglamento De Organización Y Funciones Del Ministerio De Economía Y Finanzas.
  - [http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/ROF\\_MEF\\_0411.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/ROF_MEF_0411.pdf).
- República Dominicana:
  - Ley N° 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda.
  - [https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2018/06/ley\\_494-06\\_seh-1.pdf](https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2018/06/ley_494-06_seh-1.pdf).
- Uruguay:
  - Decreto N° 286/013.
  - <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/286-2013#ANEXO>.

## **Anexo 2**

### **Funciones de los Ministerios de Hacienda de América Latina**

A continuación, se entrega la recopilación de funciones de los Ministerios de Hacienda para los 18 países de América Latina bajo estudio:

- Argentina
- Bolivia (Estado Plurinacional de)
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- Guatemala
- Haití
- Honduras
- México
- Nicaragua
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- República Dominicana
- Uruguay

Para realizar esta recopilación se accedió a las páginas web de cada ministerio. En el caso de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay también fue necesario recurrir a otras fuentes secundarias.

#### **Argentina: Ministerio de Economía**

- Decreto 7/19.
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>.

#### **Competencias:**

Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Nacional.

Entender en la elaboración y control de ejecución del Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Administración Nacional, así como también en los niveles del gasto y de los ingresos públicos.

Entender en la recaudación y distribución de las rentas nacionales, según la asignación de Presupuesto aprobado por el Honorable Congreso de la Nación y en su ejecución conforme a las pautas que decida el Jefe de Gabinete de Ministros con la supervisión del Poder Ejecutivo Nacional.

Entender en lo referente a la contabilidad pública y en la fiscalización de todo gasto e inversión que se ordene sobre el Tesoro de la Nación.

Entender en la elaboración, aplicación y fiscalización del régimen impositivo y aduanero.

Entender en lo relativo a los programas vinculados a la administración y liquidación de los bienes, derechos y obligaciones remanentes de las empresas o entidades que hayan sido privatizadas, disueltas o que dejen de operar por cualquier causa.

Entender en los aspectos atinentes a la normalización patrimonial del Sector Público Nacional.

Entender en la acuñación de monedas e impresión de billetes, timbres, sellos, papeles fiscales, otros valores y otros impresos oficiales de similares características.

Entender en todo lo referido a los aspectos normativos de deudas a cargo de la Administración Pública Nacional.

Entender en la programación macroeconómica a corto, mediano y largo plazo y en la orientación de los recursos acorde con la política nacional en materia regional.

Participar en las negociaciones y modificaciones de los contratos de obras y servicios públicos, en el ámbito de su competencia.

Evaluar los resultados de la política económica nacional y la evolución económica del país.

Participar en la política laboral y tributaria vinculada a las unidades de producción, en el ámbito de su competencia.

Participar en la conformación y administración de los regímenes de precios índices, en el ámbito de su competencia.

Entender en la política monetaria y cambiaria con arreglo a las atribuciones que le competen al Banco Central de la República Argentina.

Entender en la elaboración y seguimiento de las necesidades de financiamiento del Tesoro Nacional.

Entender en lo referido al crédito y a la deuda pública.

Supervisar y coordinar las acciones de las entidades financieras oficiales nacionales.

Entender en la administración de las participaciones mayoritarias o minoritarias que el Estado posea en sociedades o empresas correspondientes a su órbita.

Entender en el desenvolvimiento de las empresas y sociedades del Estado, entidades autárquicas, organismos descentralizados o desconcentrados y cuentas y fondos especiales, cualquiera sea su denominación o naturaleza jurídica, correspondientes a su órbita, tanto en lo referido a los planes de acción y presupuesto como en cuanto a su intervención, cierre, liquidación, privatización, fusión, disolución o centralización, e intervenir en aquellas que no pertenezcan a su jurisdicción, conforme las pautas que decida el Jefe de Gabinete de Ministros con la supervisión del Poder Ejecutivo Nacional.

Participar, en coordinación con las áreas competentes de la Jefatura de Gabinete de Ministros, en la elaboración del plan de inversión pública y en el análisis de la estructuración financiera en el ámbito de su competencia.

Expedirse, de forma previa a la adjudicación, sobre la existencia de previsión presupuestaria para afrontar los compromisos asumidos bajo los contratos de participación público-privada que

comprometan recursos del presupuesto público de ejercicios futuros previstos en el artículo 15 de la Ley N° 24156 y sus modificatorias.

Entender en el régimen de mercados de capitales.

Entender en todo lo relacionado con el régimen de seguros y reaseguros.

Entender en la autorización de operaciones de crédito interno y externo del Sector Público Nacional, incluyendo los organismos descentralizados y empresas del sector público, de los empréstitos públicos por cuenta del Gobierno de la Nación y de otras obligaciones con garantías especiales, o sin ellas, así como entender en las operaciones financieras del mismo tipo que se realicen para necesidades del Sector Público Provincial, Municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuando se trate de preservar el crédito público de la Nación.

Intervenir, en el ámbito de su competencia, en las negociaciones internacionales de naturaleza económica, monetaria y financiera y en el requerimiento de financiamiento y demás relaciones con los organismos monetarios internacionales, como asimismo en el requerimiento de financiamiento y demás relaciones con los organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo.

Intervenir en las relaciones con los organismos económicos internacionales, y participar en los foros internacionales en materia económica, financiera y de cooperación.

#### **Bolivia (Estado Plurinacional de): Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**

- Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, Estructura organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional.
- <http://www.mineria.gob.bo/juridica/20090607-10-38-1.pdf>.

Artículo 52 (Atribuciones de la Ministra(o) de Economía y Finanzas Públicas). Las atribuciones de la Ministra(o) de Economía y Finanzas Públicas, en el marco de las competencias asignadas al nivel central por la Constitución Política del Estado, son las siguientes:

- Formular las políticas macroeconómicas en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social.
- Formular, programar, ejecutar, controlar y evaluar las políticas fiscales y financieras.
- Determinar, programar, controlar y evaluar las políticas monetaria y cambiaria en coordinación con el Banco Central de Bolivia.
- Ejercer las facultades de autoridad fiscal y órgano rector de las normas de gestión pública.
- Elaborar el proyecto de Presupuesto General de la Nación, en coordinación con los Órganos y Entidades del Sector Público, en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social.
- Controlar la ejecución presupuestaria de los Órganos y Entidades del Sector Público, establecidos en la Constitución Política del Estado.
- Asignar los recursos en el marco del PGE y de acuerdo a la disponibilidad del Tesoro General de la Nación.
- Desarrollar e implementar políticas que permitan precautelar la sostenibilidad fiscal, financiera y de endeudamiento de los órganos y entidades públicas.
- Inmovilizar recursos y suspender desembolsos de las cuentas fiscales de los Órganos y Entidades del Sector Público, en caso de incumplimiento de la normativa vigente, de manera preventiva y a requerimiento de la autoridad competente.

- Establecer la política salarial del sector público.
- Formular políticas en materia de intermediación financiera, servicios e instrumentos financieros, valores y seguros.
- Supervisar, coordinar y armonizar el régimen fiscal y tributario de los diferentes niveles territoriales, en el marco de sus competencias.
- Ejercer las facultades de órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería y Crédito Público, en concordancia con los Artículos 322 y 341 de la Constitución Política del Estado.
- Elaborar y proponer planes, políticas, estrategias y procedimientos de endeudamiento nacional y subnacional en el marco del Plan Nacional de Endeudamiento –PNE y el Programa Anual de Endeudamiento –PAE.
- Administrar la Deuda Pública Externa e Interna.
- Negociar y contratar financiamiento externo.
- Transmitir y transferir a los órganos y entidades estatales, recursos públicos para la constitución de Fideicomisos, para la implementación de los Programas y Políticas del Gobierno, de conformidad a norma específica.
- Recopilar, procesar y publicar información económica financiera de las entidades del sector público de los diferentes niveles territoriales.
- Registrar el Patrimonio del Estado Plurinacional y administrar los bienes asumidos por el Tesoro General de la Nación.
- En coordinación con el Ministerio del Trabajo, Empleo y Previsión Social, diseñar y proponer políticas en materia de seguridad social de largo plazo.
- Proponer políticas dirigidas a precautelar la sostenibilidad de los ingresos de la Pensión Mínima.
- Administrar el pago de rentas del Sistema de Reparto y la Compensación de Cotizaciones.
- Normar, fiscalizar y controlar a las entidades que otorgan prestaciones y/o realizan actividades de seguridad social de largo plazo.
- Formular procedimientos de gestión y control del costo fiscal del Sistema de Reparto y la Compensación de Cotizaciones.

Artículo 53 (Atribuciones del Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal). Las atribuciones del Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal, en el marco de las competencias asignadas al nivel central por la Constitución Política del Estado, son las siguientes:

- Ejercer las facultades de Órgano Rector de las Normas de Gestión Pública.
- Diseñar, Proyectar y Desarrollar las Normas de Gestión Pública.
- Definir políticas de formulación presupuestaria en el marco macroeconómico y fiscal del Estado Plurinacional.
- Elaborar el Proyecto de la Ley del Presupuesto General de la Nación y sus modificaciones.
- Incorporar en el Proyecto anual del Presupuesto General de la Nación, los presupuestos de los Órganos y Entidades del Sector Público, establecidos en la Constitución Política del Estado.

- Reglamentar y aprobar escalas salariales de los Órganos y Entidades del Sector Público, en el marco de las disposiciones legales vigentes.
- Efectuar el control, seguimiento, recolección, análisis y evaluación de la ejecución presupuestaria, para la toma de decisiones durante el ejercicio fiscal.
- Normar la emisión y presentación de estados financieros del sector público.
- Evaluar la calidad de gasto público y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los órganos y entidades del sector público.
- Atender modificaciones presupuestarias en el marco de sus competencias.
- Elaborar los Estados Financieros del Órgano Ejecutivo.
- Consolidar estadísticamente los Estados Financieros de los Órganos y Entidades del Sector Público establecidos en la Constitución Política del Estado.
- Preparar el proyecto de informe anual a la Asamblea Legislativa Plurinacional sobre la Cuenta de Ingresos y Gastos del Órgano Ejecutivo.
- Participar en la elaboración del Marco Macroeconómico y Fiscal en coordinación con el Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Diseñar, administrar y regular los sistemas de información fiscal. p) Supervisar el funcionamiento del Servicio Nacional de Administración de Personal –SNAP.

#### **Brasil: Ministerio de Economía**

- Ley N°13.844, del 18 de junio de 2019, Establece la organización básica de los órganos de la Presidencia de la República y los Ministerios.
- [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei\\_13.844-2019?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei_13.844-2019?OpenDocument).

Art. 31. El Ministerio de Economía tiene áreas de competencia:

- moneda, crédito, instituciones financieras, capitalización, ahorro popular, seguro privado y pensión privada abierta.
- política fiscal y aduanera, administración, inspección y recaudación.
- administración financiera pública y contabilidad.
- administración de deudas públicas internas y externas.
- negociaciones económicas y financieras con gobiernos, organizaciones multilaterales y agencias gubernamentales.
- precios en general y tarifas públicas y administradas.
- supervisión y control del comercio exterior.
- preparación de estudios e investigaciones para monitorear la situación económica.
- autorización, sujeta a los poderes del Consejo Monetario Nacional:
  - distribución gratuita de premios, a modo de publicidad, cuando se realiza mediante lotería, certificado de regalo, concurso u operación similar.



- consorcio, fondo mutuo y otras formas similares de asociación, destinadas a la adquisición de bienes de cualquier naturaleza.
  - venta o la promesa de venta al por menor de bienes, a través de una oferta pública y con la recepción anticipada, parcial o total, del precio.
  - venta o la promesa de vender derechos, incluidas las cuotas propiedad de entidades civiles, como hospitales, moteles, clubes, hoteles, centros recreativos, alojamientos u organizaciones de servicios de cualquier naturaleza, con o sin la distribución de gastos de mantenimiento, a través de una oferta pública y con anticipo del precio.
  - venta o promesa de vender parcelas de terreno a plazos mediante sorteo; y
  - operación de loterías, incluidos sorteos y otras modalidades de lotería realizadas por entidades que promueven las carreras de caballos.
- seguridad social.
  - pensión complementaria.
  - formulación de la planificación estratégica nacional y desarrollo de subsidios para la formulación de políticas públicas a largo plazo dirigidas al desarrollo nacional.
  - evaluación de los impactos socioeconómicos de las políticas y programas del gobierno federal y preparación de estudios especiales para la reformulación de políticas.
  - preparación de estudios e investigaciones para controlar la situación socioeconómica y la gestión de los sistemas cartográficos y estadísticos nacionales.
  - preparación, seguimiento y evaluación del plan de inversión plurianual y los presupuestos anuales.
  - habilitar nuevas fuentes de fondos para planes gubernamentales.
  - formulación de directrices, coordinación de negociaciones y monitoreo y evaluación de financiamiento externo para proyectos públicos con organizaciones multilaterales y agencias gubernamentales.
  - coordinación y gestión de los sistemas federales de planificación y presupuesto, personal civil, organización administrativa y modernización, administración de información y recursos informáticos y servicios generales.
  - formulación de directrices, coordinación y definición de criterios de gobierno corporativo para empresas estatales federales.
  - gestión de activos.
  - propiedad intelectual y transferencia de tecnología.
  - metrología, estandarización y calidad industrial.
  - políticas de comercio exterior.
  - regulación y ejecución de programas y actividades relacionadas con el comercio exterior.
  - aplicación de mecanismos de defensa comercial.
  - participación en negociaciones internacionales relacionadas con el comercio exterior.
  - registro de comercio.

- formulación de la política de apoyo a microempresas, pequeñas empresas y artesanías.
- articulación y supervisión de los organismos y entidades que participan en la integración para el registro y la legalización de empresas.
- política y directrices para la generación de empleo e ingresos y apoyo a los trabajadores.
- políticas y directrices para la modernización de las relaciones laborales.
- inspección del trabajo, incluido el trabajo portuario, y la aplicación de las sanciones previstas en las normas legales o colectivas.
- política salarial.
- formación y desarrollo profesional.
- seguridad y salud en el trabajo.
- regulación profesional.
- (VETOED).
- (VETOED).
- (VETOED); y
- políticas de desarrollo para la industria, el comercio y los servicios; y
- registro sindical.

Párrafo único. En los directorios de compañías públicas, compañías de capital mixto, sus subsidiarias y compañías controladas y otras compañías en las cuales la Unión, directa o indirectamente, posee la mayoría del capital social con derecho a voto, siempre habrá 1 (un) miembro designado por el Ministro de Estado de Economía.

#### **Chile: Ministerio de Hacienda**

- Ley N° 7912, de 1927 y sus actualizaciones.
- <https://www.hacienda.cl/preguntas-frecuentes/deberes-y-funciones/cuales-son-las-principales-facultades-y.html>.

Elaborar el proyecto de presupuesto del Sector Público y dictar las normas para su ejecución.

Administrar los recursos financieros del Estado.

Proponer la legislación relativa a la administración del personal del Sector Público y, especialmente, la referida a dotaciones, remuneraciones, jubilaciones, pensiones y montepíos.

Amortizar y coordinar íntegramente las acciones financieras que en sus respectivas esferas de competencia, realizan los distintos Ministerios y sus organismos dependientes o relacionados.

Conocer e informar, antes de iniciarse su tramitación legislativa, toda iniciativa de orden financiero que implique gastos o endeudamiento del Sector Público.

Intervenir en los acuerdos y tratados comerciales y financieros internacionales.

Ejercer las atribuciones y derechos que al Ministerio de Hacienda confiere la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile.

<https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3677.html>.

### **Objetivos Estratégicos**

- Fortalecer el presupuesto como instrumento para la asignación eficiente de los recursos públicos, en función de los objetivos prioritarios de la acción gubernamental, optimizando los procedimientos para la formulación, discusión, ejecución y evaluación del mismo.
- Estimar las entradas (ingresos, excedentes e intereses de activos financieros) del sector público y su rendimiento proyectado y optimizar la capacidad de movilización de recursos para el logro de los objetivos de la acción gubernamental.
- Promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos a través de la integración de los instrumentos de control de gestión pública con el presupuesto.
- Fortalecer la coordinación de Dipres con los actores con los cuales se relaciona (Ministerios, SEGPRES, Controlaría, Congreso, Gremios, otros), para agilizar la elaboración y tramitación de los anteproyectos y proyectos de Ley en los ámbitos propios de su responsabilidad.
- Informar a las Instituciones Públicas, al Congreso Nacional y a la ciudadanía en general sobre la asignación y aplicación de los recursos financieros del sector público y sus perspectivas de mediano plazo, a través de la página web o de información física enviada al Congreso, a la Presidencia y a otras instituciones o a la ciudadanía, estas últimas según requerimiento.

DFL 106, 1960, fija disposiciones por las que se regira la Direccion de Presupuestos.

Artículo 2° La Dirección de Presupuestos tendrá las siguientes funciones específicas:

- Informar al Ministro de Hacienda, en la fecha que anualmente se determine sobre el límite a que podrán llegar los gastos públicos durante el período presupuestario siguiente, como asimismo, el límite a que puedan llegar los gastos de las diversas partidas y capítulos que forman el Presupuesto Fiscal.
- Preparar las instrucciones y normas que deberá aplicar el Sector Público en el proceso de formulación del presupuesto y asesorar a los servicios e instituciones en la preparación de sus anteproyectos de presupuestos.
- Preparar anualmente el proyecto de Presupuesto Fiscal, a través del examen y revisión de las peticiones de los Servicios Públicos, para someterlo a la consideración del Ministro de Hacienda.
- Proponer anualmente, en los proyectos de presupuesto corriente y de capital del Fisco, el número y denominación de los ítem de Ingresos y Gastos para los efectos de su presentación al Congreso Nacional.
- Asesorar al Ministro de Hacienda en la discusión parlamentaria de los proyectos de presupuestos.
- Publicar y distribuir la Ley de Presupuesto Fiscal y otros documentos relacionados con sus actividades.
- Preparar, para la aprobación del Ministro de Hacienda, las normas para la ejecución de los Presupuestos del Sector Público y, en especial, asesorarlo en la fijación del ritmo y prioridad del giro de los fondos públicos.
- Informar los Decretos de Fondos antes de ser firmados por el Ministro de Hacienda, especialmente las asignaciones de gasto en que se subdividen los ítems, para los efectos de ejecución y control del Presupuesto.

- Presentar periódicamente al Ministro de Hacienda un informe acerca de la situación presupuestaria y de Caja del Fisco.
- Solicitar y proporcionar tanto a los Servicios Fiscales como a las Instituciones Descentralizadas, informaciones tendientes a facilitar la formulación, ejecución y control de los presupuestos. En especial podrá requerir los siguientes antecedentes:
  - Programas periódicos de caja y estados de gastos efectivos.
  - Estados de saldos bancarios.
  - Estados de compromisos de gastos contraídos, tanto con cargo a presupuestos vigentes, como a ejercicios futuros.
  - Estados de Activo y Pasivo, preparados de acuerdo a las instrucciones de carácter presupuestario que imparta la Dirección de Presupuestos.
  - Estimaciones de costos de programas y actividades.
  - Calendario de petición de propuestas públicas o privadas.
- Requerir la presentación de los balances presupuestarios de las instituciones descentralizadas confeccionados de acuerdo a las normas de la legislación presupuestaria.
- Informar al Ministro de Hacienda respecto de los actos administrativos que de cualquier manera comprometan el crédito público, como asimismo de la tramitación y utilización de los diversos créditos.
- Elaborar estudios económicos sobre materias que incidan en el manejo y desarrollo de las finanzas públicas.
- Promover, identificar, preparar y evaluar proyectos de inversión del sector público.
- Perfeccionar las técnicas y métodos presupuestarios y promover su implantación.
- Coordinar, en la medida que la técnica lo aconseje, programas anuales de la legislación de iniciativas del Ejecutivo, e informar de los aspectos económicos, financieros y administrativos de los proyectos de ley que presenten los diferentes Ministerios, en especial los que se refieren a la creación, organización, financiamiento, coordinación, supresión o cualquier modificación estructural de los distintos servicios públicos.
- Asesorar a los Ministerios en la organización y coordinación de los diferentes servicios públicos de su dependencia.
- Coordinar, supervisar y propender al perfeccionamiento de las actividades de organización y métodos de los servicios fiscales e instituciones descentralizadas.
- Realizar estudios a nivel nacional destinados a aumentar la eficiencia de la Administración Pública, proponer las soluciones pertinentes y asesorar en la aplicación de ellas.
- Dictar normas y establecer procedimientos generales de organización y operación de las unidades de Organización y Métodos que existan o se creen en los diversos Servicios. No obstante, estas unidades dependerán jerárquicamente de sus respectivas Jefaturas superiores.
- Las atribuciones de la Dirección de Presupuestos serán sin perjuicio de las que correspondan a la Contraloría General de la República.
- Generar, difundir y proporcionar al H. Congreso Nacional y a la ciudadanía en general, información periódica sobre las finanzas públicas del país, así como aquella requerida por

organismos internacionales en virtud de acuerdos suscritos sobre estas materias. Asimismo, remitirá a la Comisión Especial a que se refiere el artículo 19 de la ley N° 18.918, Ley Orgánica Constitucional del Congreso Nacional, un informe sobre Finanzas Públicas, que incluirá una síntesis del programa financiero de mediano plazo, en forma previa a la tramitación en dicha Comisión del proyecto de Ley de Presupuestos, sin perjuicio de la exposición sobre la materia que le corresponda efectuar, en tal instancia, al Director de Presupuestos.

- Requerir, sistematizar y procesar, en la formulación del presupuesto anual, información acerca de los objetivos e indicadores de gestión, así como de evaluación de programas gubernamentales de los organismos y servicios regidos por el Título II de la ley N° 18.575, promoviendo una mejor utilización de los recursos del Estado.
- Orientar y supervisar la confección de balances anuales de la gestión operativa y económica y del cumplimiento de objetivos y metas, a que se hubieren obligado o que se les fijaren a los organismos y servicios referidos en el número anterior.
- Realizar los estudios e investigaciones que considere necesarios para una mejor asignación y utilización de los recursos financieros del Estado, sean de ámbito nacional, regional o sectorial.

Decreto Ley 1263, Decreto Ley Organico de Administracion Financiera Del Estado.

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6536><https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6536>.

Todos los ingresos que perciba el Estado deberán reflejarse en un presupuesto que se denominará del Sector Público, sin perjuicio de mantener su carácter regional, sectorial o institucional.

Además, todos los gastos del Estado deberán estar contemplados en el presupuesto del Sector Público.

No obstante, los ingresos que recaude el Estado por vía tributaria, sólo podrán ser asignados presupuestariamente de acuerdo a las prioridades determinadas en el mismo presupuesto.

El sistema presupuestario elaborado en conformidad a lo dispuesto en el artículo 5° del presente cuerpo legal, estará constituido por un programa financiero a tres o más años plazo y un presupuesto para el ejercicio del año, el que será aprobado por ley.

El programa financiero comprenderá una estimación del Balance Estructural del Sector Público, el que será calculado anualmente por la Dirección de Presupuestos, sobre la base de la metodología, procedimientos y demás normas que se establezcan mediante decreto supremo emanado del Ministerio de Hacienda. El Balance Estructural a que se refiere el inciso anterior deberá reflejar el balance financiero presupuestario que hubiere presentado el Gobierno Central si la economía se hubiese ubicado en su nivel de tendencia.

El cálculo del Balance Estructural incluirá la manera de recabar la opinión de expertos independientes sobre los factores que determinan el nivel de tendencia de los ingresos y gastos del Gobierno Central, así como la forma y oportunidad en que deberá informarse el resultado de la estimación del referido Balance.

La función recaudadora de todos los ingresos del Sector Público será efectuada por el Servicio de Tesorería, salvo aquellos que constituyen entradas propias de los servicios.

El Ministro de Hacienda fiscalizará la adecuada utilización del crédito público de que hagan uso los beneficiarios del mismo y tendrá la facultad de redistribuir o reasignar los créditos, siempre que así lo permita la autorización legal o el contrato celebrado.

**Colombia: Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

- Decreto 4712 de 2008.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66352>.

Artículo 3º. Funciones. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público tendrá, las siguientes funciones:

- Participar en la definición y dirigir la ejecución de la política económica y fiscal del Estado.
- Coordinar con la Junta Directiva del Banco de la República las políticas gubernamentales en materia financiera, monetaria, crediticia, cambiaria y fiscal.
- Preparar, para ser sometidos a consideración del Congreso de la República, los proyectos de acto legislativo y ley, los proyectos de ley del Plan Nacional de Desarrollo, del Presupuesto General de la Nación y en general los relacionados con las áreas de su competencia.
- Preparar los proyectos de decreto y expedir las resoluciones, circulares y demás actos administrativos de carácter general o particular, necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Cumplir las funciones y atender los servicios que le están asignados y dictar, en desarrollo de la ley y de los decretos respectivos, las normas necesarias para el efecto.
- Coordinar, dirigir y regular la administración y recaudación de los impuestos que administra la Unidad Administrativa Especial, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; y regular de conformidad con la ley, la administración y recaudo de las rentas, tasas, contribuciones fiscales y parafiscales, multas nacionales y demás recursos fiscales, su contabilización y gasto.
- Preparar los proyectos para reglamentar el proceso de aforo, tasación y recaudo de los gravámenes arancelarios y los demás temas relacionados.
- Coordinar y preparar los proyectos para reglamentar la administración de los servicios aduaneros.
- Elaborar informes y estudios sobre evasión tributaria y aduanera con el fin de trazar las políticas sobre la materia.
- Fijar las políticas y promover las actividades de prevención, aprehensión y represión del contrabando.
- Apoyar la definición de las políticas, planes y programas relacionados con el comercio exterior del país, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Contribuir al control y detección de operaciones relacionadas con el lavado de activos.
- Dirigir la preparación, modificación y seguimiento del Presupuesto General de la Nación, del presupuesto de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, de las Sociedades de Economía Mixta asimiladas a estas, en las condiciones establecidas en la ley
- Vigilar el uso de recursos públicos administrados por entidades privadas. En ejercicio de esta función podrá objetar la ejecución y administración de estos recursos, en las condiciones propuestas por el administrador de estos, cuando esta no se ajuste a la ley o a los lineamientos de la política económica y fiscal.

- Participar en la elaboración del Proyecto de Ley del Plan Nacional de Desarrollo y elaborar el proyecto de ley anual del presupuesto en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación y los demás organismos a los cuales la ley les haya dado injerencia en la materia.
- Administrar el Tesoro Nacional y atender el pago de las obligaciones a cargo de la Nación, a través de los órganos ejecutores o directamente, en la medida en que se desarrolle la Cuenta Única Nacional.
- Emitir y administrar títulos valores, bonos, pagarés y demás documentos de deuda pública.
- Administrar las acciones de la Nación en Sociedades de Economía Mixta, vinculadas al Ministerio y de otras sociedades de economía mixta, en virtud de convenios interadministrativos que celebre para el efecto y coordinar los procesos de enajenación de activos y propiedad accionaria de las mismas.
- Efectuar el seguimiento a la gestión financiera y a las inversiones de las entidades descentralizadas del orden nacional.
- Administrar el Fondo de Organismos Financieros Internacionales —FOFI— creado por la Ley 318 de 1996.
- Custodiar y conservar los títulos representativos de valores de propiedad de la Nación y los títulos constituidos a su favor de cualquier naturaleza.
- Vender o comprar en el país o en el exterior títulos valores del Gobierno Nacional y otros activos de reserva.
- Fijar las políticas de financiamiento externo e interno de la Nación, de las entidades territoriales y de las entidades descentralizadas, registrar y controlar su ejecución y servicio, y administrar la deuda pública de la Nación.
- Asesorar y asistir a las entidades territoriales en materia de administración pública, especialmente en los temas de eficiencia administrativa y fiscal.
- Coordinar la ejecución de los planes y programas de las entidades territoriales y prestarles asesoría, cooperación y asistencia técnica.
- Expedir la regulación del mercado público de valores, por intermedio de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Participar en la elaboración de la regulación de las actividades financiera, bursátil, aseguradora, cooperativa, y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos del ahorro público, en coordinación con la Superintendencia Financiera de Colombia o de la Superintendencia de Economía Solidaria y expedir lo de su competencia. Igualmente participar en la elaboración de la regulación de la seguridad social.
- Ejercer el control en los términos establecidos en la ley respecto de las Superintendencias Financiera de Colombia y de la Economía Solidaria.
- Impulsar y poner en ejecución planes de desconcentración y delegación de las actividades y funciones en el sector.
- Participar como parte del Gobierno en la regulación del sistema de seguridad social integral.

- Promover, de conformidad con los principios constitucionales, la participación de entidades y personas privadas en la prestación de servicios y actividades relacionados con el ámbito de su competencia.
- Velar por la conformación del Sistema Sectorial de información y hacer su supervisión y seguimiento.
- Orientar la gestión de las empresas financieras y no financieras vinculadas.
- Ejercer la orientación, coordinación y control de los organismos que le estén adscritos y vinculados.
- Administrar los recursos del Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales, FONPET.
- Ejercer las demás atribuciones que le confiera la ley o le delegue el Presidente de la República.

#### **Costa Rica: Ministerio de Hacienda**

- Ley N° 8131, Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- [https://www.hacienda.go.cr/docs/5319f09698a0e\\_Ley\\_8131.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5319f09698a0e_Ley_8131.pdf)

Artículo 28 Competencias del órgano rector. Serán competencias del Ministerio de Hacienda, en su papel de rector del Sistema de Administración Financiera, sin perjuicio de las potestades asignadas a la Contraloría General de la República ni de la independencia y autonomía de que gozan los órganos y entes referidos en los incisos b) y c) del Artículo 1 de esta Ley, las siguientes:

- Dirigir, coordinar y supervisar los subsistemas que conforman el Sistema de Administración Financiera.
- Promover la eficiencia y eficacia del sistema de recaudación de los ingresos de su competencia y velar por él.
- Promover el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos y velar por él.
- Coordinar las actividades de procesamiento de datos, para efectos del cumplimiento de esta Ley.
- Dictar, con el Presidente de la República, los decretos relativos a la administración de los recursos financieros del Estado.
- Propiciar la formación y capacitación de los funcionarios que laboren en el Sistema de Administración Financiera, para el cumplimiento efectivo de los objetivos de esta Ley.
- Las demás competencias que otorguen la ley o los reglamentos.

Artículo 32 Competencias del órgano rector. Como órgano rector del Subsistema de Presupuesto, la Dirección General de Presupuesto Nacional, órgano al que se refiere el Artículo 177 de la Constitución Política, tendrá las funciones y los deberes siguientes:

- Elaborar, junto con la Contraloría General de la República, y dictar los criterios y lineamientos generales que informen las normas técnicas del proceso de programación, presupuestación y evaluación presupuestaria del sector público.
- Dictar las normas técnicas del proceso de elaboración, ejecución y evaluación presupuestaria de la Administración Central.



- Analizar los anteproyectos de presupuesto de los órganos y las dependencias de los entes y órganos incluidos en los incisos a) y b) del Artículo 1 cuyos presupuestos deban ser aprobados por la Asamblea Legislativa y realizar los ajustes que procedan, de conformidad con los lineamientos establecidos dentro de los límites constitucionales.
- Elaborar los proyectos de presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República y sus modificaciones.
- Asesorar, en materia presupuestaria, a todas las entidades e instituciones del sector público regidas por esta Ley.
- Poner a disposición de todas las entidades e instituciones del sector público, el privado o cualquier persona que lo solicite, la información relativa al contenido del presupuesto nacional aprobado. Deberán emplearse los medios especificados en esta Ley.
- Elaborar, en coordinación con la Tesorería Nacional, la programación financiera de la ejecución del Presupuesto de la República de conformidad con lo establecido en el Artículo 43.
- Controlar y evaluar la ejecución parcial y final de los planes y presupuestos de la Administración Central, aplicando los principios de esta Ley, su reglamento y las normas técnicas pertinentes.
- Proponer su propia organización, la cual se determinará mediante reglamento.
- Todas las demás atribuciones que le otorguen la Ley y los reglamentos.

Artículo 61 Atribuciones de la Tesorería Nacional. La Tesorería Nacional tendrá las funciones y los deberes siguientes:

- Elaborar, con la Dirección de Presupuesto Nacional, la programación financiera de la ejecución del presupuesto nacional.
- Preparar el flujo de fondos y administrar el sistema de caja única establecido en el Artículo 65 de esta Ley, efectuar las estimaciones y proyecciones presupuestarias del servicio de la deuda del tesoro y darles seguimiento.
- Procurar el rendimiento óptimo de los recursos financieros del tesoro público.
- Emitir letras del tesoro, de conformidad con el Artículo 75 de esta Ley.
- Custodiar los títulos y valores del Gobierno de la República o de terceros que se pongan a su cargo; para esto, podrá contratar entidades especializadas en prestar estos servicios, de conformidad con la Ley de Contratación Administrativa y la reglamentación que se emita sobre este particular.
- Velar por la percepción adecuada de las rentas recibidas por los cajeros auxiliares autorizados para tal efecto.
- Establecer, en coordinación con la Contraloría General de la República, los requerimientos de información y procedimientos que deberán atender las entidades públicas y privadas para recibir transferencias de recursos de la Administración Central, para asegurarse de que se realicen de acuerdo con la ley y los reglamentos.
- Autorizar el uso de cajas chicas en las dependencias de la Administración Central para gastos menores, conforme a la reglamentación que se dictará para el efecto.
- Proponer su propia organización, la cual se determinará y regulará mediante reglamento.

- Definir los procedimientos de emisión, colocación y redención de la deuda interna del Gobierno de la República.
- Los demás deberes y las atribuciones que le asignen la Constitución, la Ley o los reglamentos.

Artículo 8o Órgano rector. La Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda será el órgano rector del Subsistema de Crédito Público. Como tal, tendrá las siguientes competencias:

- Proponer a la Autoridad Presupuestaria la política de endeudamiento público, de mediano y largo plazo, considerando, entre otros, la capacidad de endeudamiento del país.
- Definir los criterios de elegibilidad de los préstamos.
- Disponer los procedimientos para la negociación, el trámite y la contratación del crédito público por parte de la Administración Central.
- Recomendar a la Autoridad Presupuestaria la autorización de las solicitudes de las entidades y los organismos del sector público para contratar operaciones de crédito público. Sin dicha autorización, ninguna entidad del sector público, excepto las del sector financiero bancario, podrá realizar préstamos externos ni internos.
- Definir, mediante reglamento, los procedimientos aplicables a la negociación, contratación, renegociación y amortización de la deuda externa del Gobierno de la República. Tal reglamento y sus modificaciones deben someterse a consulta, previo a su promulgación, ante la Contraloría General de la República.
- Apoyar y orientar las negociaciones tendientes a la contratación de préstamos.
- Mantener un registro actualizado sobre el endeudamiento público, debidamente separado, desglosado y detallado en sus categorías de interno y externo e integrado al Sistema de Contabilidad Nacional.
- Establecer las estimaciones y proyecciones presupuestarias del servicio de la deuda pública y darles seguimiento.
- Presentar a la Autoridad Presupuestaria propuestas de medidas tendientes a enfrentar y reducir el saldo y el servicio tanto de la deuda pública interna como externa.
- Todas las demás competencias que le asigne la Ley o su reglamento.

Artículo 9o Órgano rector. La Contabilidad Nacional será el órgano rector del Subsistema y, como tal, tendrá los siguientes deberes y funciones:

- Proponer, al Ministro de Hacienda para su aprobación, los principios y las normas generales que regirán el Subsistema de Contabilidad Pública.
- Establecer procedimientos contables que respondan a normas y principios de aceptación general en el ámbito gubernamental. Dentro de este marco, definirá la metodología contable por aplicar, así como la estructura y periodicidad de los estados financieros que deberán producir las entidades.
- Velar porque las instituciones del sector público atiendan los principios y las normas mencionados en el inciso anterior.
- Asesorar técnicamente a todas las entidades del sector público nacional, en las materias de su competencia.

- Llevar actualizada la contabilidad de la Administración Central.
- Mantener registros destinados a centralizar y consolidar los movimientos contables.
- Preparar cada año el informe correspondiente a la liquidación del presupuesto y el estado de situación del tesoro público y del patrimonio fiscal, para que el Ministro de Hacienda pueda cumplir con lo dispuesto sobre el particular.
- Aprobar la terminología y los formularios que deban adoptar las dependencias de la Administración Central para realizar las transacciones que generen registros contables.
- Archivar, documentalmente o por otros medios, la información originada en las operaciones de la Administración Central durante un lapso de cinco años.
- Proponer su propia organización la cual se determinará y regulará mediante reglamento.
- Ejercer todas las demás funciones que deba cumplir en su carácter de rector del Sistema de Contabilidad, así como todas las que le asignen la Ley y sus reglamentos.

#### **Ecuador: Ministerio de Economía y Finanzas**

- Acuerdo N°254, sustituye el texto constante en el Libro III del Decreto Ejecutivo No. 3410 respecto de la Organización y Administración del Ministerio de Finanzas, reformado con Acuerdo Ministerial No. 119, publicado en Registro Oficial No. 52 de 13 de julio del 2010, a partir del artículo 44.
- <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Estatuto-Org%C3%A1nico.pdf>.

#### **Artículo 1**

- Misión y Visión del Ministerio De Finanzas:
  - Misión, Contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del país y a una mejor calidad de vida para las y los ecuatorianos, a través de una eficaz definición, formulación y ejecución de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento público, que garantice la sostenibilidad, estabilidad, equidad y transparencia de las finanzas públicas.
  - Visión, Ser el ente rector de las finanzas públicas, reconocido como una entidad moderna orientada a brindar servicios públicos con calidad y oportunidad a nuestros clientes, integrado por un equipo de personas competentes y comprometidas con la ética, probidad, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.
  - Objetivos del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas:
    - La sostenibilidad, estabilidad y consistencia de la gestión de las finanzas públicas.
    - La efectividad de la recaudación de los ingresos públicos.
    - La efectividad, oportunidad y equidad de la asignación y/uso de los recursos públicos;
    - La sostenibilidad del endeudamiento público.
    - La efectividad y el manejo integrado de la liquidez de los recursos del sector público.
    - La gestión por resultados eficaz y eficiente.
    - La adecuada complementariedad en las interrelaciones entre las entidades y organismos del sector público y, entre éstas y el sector privado; y,

- La transparencia de la información sobre las finanzas públicas.

Artículo 2 Sustitúyase el texto constante en el Libro III del Decreto Ejecutivo No. 3410 a partir del artículo 45, por lo siguiente: Estructura básica alineada a la misión El Ministerio de Finanzas para el cumplimiento de su misión y responsabilidades está integrado por los siguientes procesos:

- Procesos gobernantes
  - Despacho ministerial de finanzas públicas.
  - Viceministerio de finanzas públicas.
- Procesos agregadores de valor
  - Gestión de la política fiscal.
    - Gestión nacional de la programación fiscal.
    - Gestión nacional de estudios fiscales.
    - Gestión nacional de estadísticas fiscales.
    - Gestión nacional de equidad fiscal.
  - Gestión del sistema presupuestario
    - Gestión nacional de ingresos.
    - Gestión nacional de egresos permanentes.
    - Gestión nacional de egresos no permanentes.
    - Gestión nacional de consistencia presupuestaria.
  - Gestión del financiamiento público
    - Gestión nacional de análisis de mercados financieros.
    - Gestión nacional de negociación y financiamiento público.
    - Gestión nacional de seguimiento y evaluación del financiamiento público.
  - Gestión del tesoro nacional
    - Gestión nacional del sistema único de cuentas.
    - Gestión nacional de la caja fiscal.
    - Gestión nacional de los presupuestos del tesoro.
  - Gestión de innovación de las finanzas públicas
    - Gestión nacional de innovación conceptual y normativa.
    - Gestión nacional de sistemas de información de las finanzas públicas.
    - Gestión nacional de operaciones de los sistemas de las finanzas públicas.
    - Gestión nacional del centro de servicios.
  - Gestión de las relaciones fiscales
    - Gestión nacional de empresas públicas.
    - Gestión nacional del resto del sector público.
    - Gestión nacional de gobiernos autónomos descentralizados.

- Gestión de contabilidad gubernamental
  - Gestión nacional de estados financieros.
  - Gestión nacional de activos públicos.
- Procesos habilitantes
  - De asesoría.
    - Coordinación general jurídica.
      - Gestión jurídica de administración financiera.
      - Gestión jurídica de financiamiento público.
      - Gestión jurídica patrocinio.
      - Gestión jurídica de contratación pública, administrativa y laboral.
    - Coordinación general de planificación.
      - Gestión de planificación e inversión.
      - Gestión información, seguimiento y evaluación.
      - Gestión de relaciones internacionales.
    - Coordinación general de gestión estratégica institucional.
      - Gestión de procesos y mejora continua.
      - Gestión de tecnologías y comunicación.
    - Gestión de comunicación social.
    - Gestión de auditoría interna.
  - De apoyo
    - Coordinación general administrativa financiera.
      - Gestión de logística institucional.
      - Gestión de administración del talento humano.
      - Gestión financiera.
      - Gestión de certificación y documentación.

Nota: se detallan procesos por cada subsecretaría.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

[https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_PLANIFICACION\\_FINAZAS.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf).

Artículo 74 Deberes y atribuciones del ente rector del SINFIP. El ente rector del SINFIP, como ente estratégico para el país y su desarrollo, tiene las siguientes atribuciones y deberes, que serán cumplidos por el Ministro(a) a cargo de las finanzas públicas:

- Formular y proponer, para la aprobación del Presidente o Presidenta de la República, los lineamientos de política fiscal inherentes a los ingresos, gastos y financiamiento, en procura de los objetivos del SINFIP.

- Ejecutar la política fiscal aprobada por el Presidente o Presidenta de la República.
- Precautelar el cumplimiento de los objetivos de política fiscal prevista en la Constitución de la República y las leyes, en el ámbito de su competencia.
- Analizar las limitaciones, riesgos, potencialidades y consecuencias fiscales que puedan afectar a la sostenibilidad de las finanzas públicas y a la consistencia del desempeño fiscal e informar al respecto a las autoridades pertinentes de la función ejecutiva.
- Acordar y definir con el ente rector de la Planificación Nacional las orientaciones de política de carácter general, de cumplimiento obligatorio para las finanzas públicas.
- Dictar las normas, manuales, instructivos, directrices, clasificadores, catálogos, glosarios y otros instrumentos de cumplimiento obligatorio por parte de las entidades del sector público para el diseño, implantación y funcionamiento del SINFIP y sus componentes.
- Organizar el SINFIP y la gestión financiera de los organismos, entidades y dependencias del sector público, para lograr la efectividad en la asignación y utilización de los recursos públicos.
- Formular y actualizar la programación fiscal plurianual y anual.
- Formular la proforma del Presupuesto General del Estado, y ponerla a consideración de la Presidenta o Presidente de la República, junto con la Programación Presupuestaria Cuatrianual y el límite de endeudamiento, en los términos previstos en la Constitución de la República y en este código, previa coordinación con la institucionalidad establecida para el efecto.
- Aumentar y rebajar los ingresos y gastos que modifiquen los niveles fijados en el Presupuesto General del Estado hasta por un total del 15% respecto de las cifras aprobadas por la Asamblea Nacional. En ningún caso esta modificación afectará los recursos que la Constitución de la República y la Ley asignen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Dictar de manera privativa las políticas, normas y directrices respecto a los gastos permanentes y su gestión del Presupuesto General del Estado.
- Coordinar con otras entidades, instituciones y organismos nacionales e internacionales para la elaboración de estudios, diagnósticos, análisis y evaluaciones relacionados con la situación fiscal del país.
- Requerir a las entidades, instituciones, organismos y personas de derecho público y/o privado, la información sobre la utilización de los recursos públicos; en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Participar y asesorar en la elaboración de proyectos de ley o decretos que tengan incidencia en los recursos del Sector Público.
- Dictaminar en forma previa, obligatoria y vinculante sobre todo proyecto de ley, decreto, acuerdo, resolución, o cualquier otro instrumento legal o administrativo que tenga impacto en los recursos públicos o que genere obligaciones no contempladas en los presupuestos del Sector Público no Financiero, exceptuando a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Las Leyes a las que hace referencia este numeral serán únicamente las que provengan de la iniciativa del Ejecutivo en cuyo caso el dictamen previo tendrá lugar antes del envío del proyecto de ley a la Asamblea Nacional.
- Celebrar a nombre del Estado ecuatoriano, en representación del Presidente o Presidenta de la República, los contratos o convenios inherentes a las finanzas públicas, excepto los

que corresponda celebrar a otras entidades y organismos del Estado, en el ámbito de sus competencias.

- Dictaminar obligatoriamente y de manera vinculante sobre la disponibilidad de recursos financieros suficientes para cubrir los incrementos salariales y los demás beneficios económicos y sociales que signifiquen egresos, que se pacten en los contratos colectivos de trabajo y actas transaccionales.
- Invertir los recursos de la caja fiscal del Presupuesto General del Estado, así como autorizar y regular la inversión financiera de las entidades del Sector Público no Financiero.
- Asignar recursos públicos a favor de entidades de derecho público en el marco del Presupuesto General del Estado, conforme a la reglamentación correspondiente.
- Dictaminar en forma previa a la emisión de valores y obligaciones por parte del Banco Central.
- Asesorar a las entidades y organismos del sector público, en materias relacionadas con el SINFIPI.
- Utilizar instrumentos financieros del mercado de valores nacional y/o internacional, a fin de optimizar la gestión financiera del Estado.
- Determinar los mecanismos de financiamiento público.
- Normar los procesos de negociación y contratación de operaciones de endeudamiento público.
- Realizar las negociaciones y contratación de operaciones de endeudamiento público del Presupuesto General del Estado, y designar negociadores, manteniendo la debida coordinación con las entidades del Estado a cuyo cargo estará la ejecución de los proyectos o programas financiados con deuda pública.
- Participar a nombre del Estado, en procesos de negociación de cooperación internacional no reembolsable originada en canje o conversión de deuda pública por proyectos de interés público, que se acuerden con los acreedores.
- Aprobar o rechazar la concesión de garantías de la República del Ecuador, para endeudamientos de las entidades y organismos del sector público.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de la gestión fiscal del Estado.
- Participar en las comisiones de costeo de recursos para la transferencia de competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Preparar y elaborar estadísticas fiscales y consolidar la información presupuestaria, contable, financiera y de deuda pública de las entidades sujetas a este código.
- Elaborar y mantener actualizados los registros de los entes financieros públicos y registro de los responsables de la gestión financiera.
- Armonizar, homogeneizar y consolidar la contabilidad en el sector público.
- Elaborar los Estados Financieros Consolidados de las entidades y organismos que forman parte del Sector Público no Financiero.
- Elaborar y proporcionar la información fiscal necesaria para la formulación de las cuentas nacionales y las cuentas fiscales.
- Custodiar las acciones y títulos valores que se generen en la gestión pública, sin perjuicio de las atribuciones legales de otras entidades del sector público.

- Realizar las transferencias y pagos de las obligaciones solicitadas por las entidades y organismos del sector público contraídas sobre la base de la programación y la disponibilidad de caja; y,
- Las demás que le fueren asignadas por la ley o por actos administrativos de la Función Ejecutiva.

### **El Salvador: Ministerio de Hacienda**

Por potestad constitucional (Art. 226 Constitución de la República de El Salvador), la dirección de las finanzas públicas estarán a cargo del Órgano Ejecutivo en el Ramo correspondiente.

[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072857074\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf)

Las funciones del Ministerio de Hacienda y de sus respectivos Viceministerios —de Hacienda y de Ingresos— se encuentran establecidas en el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (RIOE).

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/capres/documents/reglamento-de-la-ley-principal>.

Ley orgánica de administración financiera del Estado

<https://transparencia.asamblea.gob.sv/informacion-financiera/normativas-del-quehacer-financiero/normativo-financiera/ley-afi>

Capítulo II: Responsabilidad de las Finanzas Públicas

Artículo 3 Compete al Órgano Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, la dirección y coordinación de las finanzas públicas.

Atribuciones del Ministerio de Hacienda en Relación a la Gestión Financiera

Artículo 4 Para cumplir con sus responsabilidades, al Ministerio de Hacienda le corresponde:

- Proponer al Presidente de la República la política financiera del sector público para que sea consistente y compatible con los objetivos del Gobierno y establecer las medidas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento con dicha política.
- Dirigir, supervisar y coordinar los subsistemas componentes del Sistema de Administración Financiera.
- Asegurar el equilibrio de las finanzas públicas.
- Proponer al Presidente de la República la política de inversión y el programa de inversión pública aprobados por la Comisión Nacional de Inversión Pública (CONIP) y la política de endeudamiento público interno y externo.
- Proponer al Presidente de la República para su aprobación, las políticas en materia presupuestaria.
- Promover y dar seguimiento al uso racional y eficiente de los recursos del Estado.
- Velar por el cumplimiento de los Programas de Preinversión e Inversión del Sector Público.
- Procurar el cumplimiento oportuno de los pagos del servicio de la deuda pública interna y externa.
- Organizar, dirigir y controlar en el ámbito de su competencia la recaudación, custodia y erogación de los fondos públicos.



- Entregar al Presidente de la República, los anteproyectos de Presupuesto General del Estado y Especiales, así como informes trimestrales de evaluación de la ejecución de los mismos, para ser considerados por el Consejo de Ministros.
- Proponer al Presidente de la República, para la aprobación y ratificación de la Asamblea Legislativa, los proyectos relacionados con el endeudamiento público.
- Proponer la creación de presupuestos extraordinarios, de conformidad a lo establecido por el Artículo 228 de la Constitución de la República.
- Coordinar los sistemas de procesamiento automático de datos dentro del sector público en el ámbito de la presente Ley.
- Propiciar la formación y capacitación en todas las materias relacionadas a la administración financiera a los funcionarios que laboren en el sistema de administración financiera del sector público.
- Dirigir y coordinar todas las demás acciones necesarias para lograr el manejo y administración eficientes de las finanzas públicas.
- Realizar evaluación técnica económica de los proyectos o programas de preinversión e inversión pública que demanden financiamiento del erario público.

En relación con la Administración Tributaria y Aduanera, de acuerdo con el RIOE son funciones que competen al Viceministerio de Ingresos. No obstante, es importante mencionar que tanto la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) como la Dirección General de Aduanas (DGA) son instancias adscritas al MH —dependencia presupuestaria con la institución—, pero con autonomía propia en la conducción técnica y administrativa en las funciones tributarias y aduaneras establecidas por Ley, respectivamente. En ambos casos, estas Direcciones se rigen por lo establecido en sus Leyes Orgánicas:

Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/dga/documents/ley-principal-que-rige-a-la-institucion>

Ley Orgánica de la Dirección General de Impuestos Internos. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/dgii/documents/369720/download>

### **Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas**

Acuerdo Gubernativo 112-2018

Reglamento Orgánico Interior del Ministerio de Finanzas Públicas

<https://sgp.gob.gt/wp-content/uploads/2018/06/AG-112-2018-1.pdf>

Artículo 4. Funciones. El Ministerio de Finanzas Públicas tiene, además de las funciones que le asignan la Ley del Organismo Ejecutivo y otras leyes relacionadas, las siguientes:

- Formular la política fiscal y financiera de corto, mediano y largo plazo, en función de la política económica y social del Gobierno.
- Proponer al Organismo Ejecutivo la política presupuestaria y las normas para su ejecución, dirigiendo, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.
- Proponer a la Superintendencia de Administración Tributaria —SAT—, las normas para la desconcentración en la percepción de los ingresos.
- Coordinar con la Superintendencia de Administración Tributaria —SAT—, la programación del flujo de ingresos provenientes de la recaudación de los impuestos.

- Transferir a los organismos y entidades del Estado, los recursos financieros asignados en sus respectivos presupuestos, de acuerdo con la captación de los ingresos.
- Llevar el registro consolidado de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad del Estado, facilitar los lineamientos de su aplicación desconcentrada, así como preparar los informes analíticos y consolidados correspondientes.
- Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, y proponer al Organismo Ejecutivo las medidas correctivas que en el ámbito de su competencia sean necesarias.
- Efectuar el cierre contable y liquidar anualmente el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.
- Consolidar el registro de los bienes que constituyen activos del Estado y llevar la contabilidad patrimonial correspondiente.
- Controlar, registrar y custodiar los fondos y valores públicos, excepto cuando dichas funciones estén atribuidas por la ley, a órganos o dependencias distintas.
- Definir conjuntamente con el órgano de planificación del Estado, la política para la formulación, priorización, evaluación y selección de proyectos de inversión y programas a ser ejecutados con recursos internos, financiamiento y cooperación externa, con base en la política económica y social del Gobierno.
- Programar, gestionar, negociar y contratar, registrar y fiscalizar las operaciones de financiamiento externo, por delegación de la autoridad competente, así como, disponer lo relativo a la cooperación internacional en general y realizar los análisis respectivos para prever la capacidad de endeudamiento del Gobierno. Se exceptúan de esta función los casos contemplados en el artículo 14 inciso g) del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo.
- Programar, negociar, registrar, controlar y administrar el endeudamiento interno, incluyendo las donaciones y los legados.
- Gestionar la constitución de los fideicomisos, fondos y otros instrumentos financieros, en las instituciones del Sistema Bancario Nacional, cuando corresponda; así como la ejecución de los programas del Gobierno Central, debiendo reglamentar, registrar y controlar sus operaciones, para el efecto, debe coordinar con las instituciones responsables del sector.
- Programar y administrar el servicio de la deuda pública interna y externa del Gobierno Central y llevar el registro respectivo.
- Fijar las normas y procedimientos operativos, relacionados con el Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, en aplicación de la ley de la materia.

Artículo 9. El Viceministro de Administración Financiera, además de las establecidas por la Ley, tiene asignadas las funciones siguientes:

- Preparar y presentar al Ministro propuestas de proyectos de ley, acuerdos, reglamentos, informes, resoluciones, circulares y demás instrumentos relacionados a su gestión.
- Promover políticas y proyectos innovadores para el fortalecimiento del Sistema de Administración Financiera del Estado, en un marco de Gobierno Abierto y Gestión por Resultados, impactando en la calidad del gasto y rendición de cuentas.

- Participar en la formulación de la política fiscal y financiera, en función de la política económica del Gobierno.
- Participar en la formulación de la política presupuestaria y las normas para la ejecución y formulación del proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y de las entidades descentralizadas y autónomas, para su presentación al Congreso de la República de Guatemala.
- Coordinar acciones para el desarrollo conceptual e implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera —SIAF— en las distintas entidades públicas, en coordinación con los otros Viceministerios de Finanzas Públicas.
- Coordinar las actividades relacionadas con el Sistema Presupuestario del Sector Público.
- Coordinar las funciones inherentes al registro consolidado de la ejecución presupuestaria y las relacionadas con la administración del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental —SICOIN.
- Coordinar las actividades vinculadas con la programación y reprogramación periódica de la ejecución financiera del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.
- Programar el flujo de ingresos de caja y el flujo de egresos, de acuerdo con los requerimientos de los organismos y dependencias del Estado, atendiendo las prioridades de Gobierno.
- Verificar el cierre contable y liquidar anualmente el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, dictando las medidas de control pertinentes.
- Participar en la evaluación de la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y proponer las medidas correctivas que estime necesarias.
- Coordinar lo referente al sistema de crédito público y las actividades relacionadas con la programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan mediante operaciones de crédito público.
- Gestionar y fiscalizar, en coordinación con los entes competentes, las operaciones de financiamiento externo, incluyendo lo relativo a la cooperación internacional en general, al tomar en consideración los análisis de previsión de la capacidad de endeudamiento del Estado, dentro de los límites que manda la ley y que permite la capacidad de pago.
- Coordinar el diseño de políticas e instrumentos que permitan la reglamentación, monitoreo y seguimiento de las finanzas públicas municipales.
- Suscribir por delegación del Ministro, los contratos administrativos y convenios que deban celebrarse, de conformidad con la ley.
- Coordinar el efectivo cumplimiento de las funciones asignadas a las Direcciones Técnica del Presupuestó; Contabilidad del Estado; Tesorería Nacional; y Crédito Público; y,
- Otras que le asigne el Ministro.

Artículo 10. Viceministro de Ingresos y Evaluación Fiscal. El Viceministro de Ingresos y Evaluación Fiscal, además de las establecidas por la ley, tiene asignadas las funciones siguientes:

- Coordinar la formulación de la propuesta de política fiscal de corto, mediano y largo plazo, en función de la política económica y social del Gobierno.
- Promover políticas y proyectos innovadores para coadyuvar al fortalecimiento de la Superintendencia de Administración Tributaria.

- Coordinar las instancias técnicas de enlace con las instituciones financieras y otros organismos internacionales, así como, con la Superintendencia de Administración Tributaria, en particular el intercambio de información y participación conjunta en negociaciones a nivel nacional y regional en temas de política tributaria.
- Evaluar la ejecución del gasto público y de la política fiscal, desde los ámbitos institucional, sectorial y macroeconómico. Así como, la capacidad de endeudamiento del Estado, la sostenibilidad de la deuda pública y sugerir medidas correctivas en los casos necesarios.
- Impulsar medidas para asegurar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público, a fin de armonizar y dotar de equilibrio financiero la relación de los ingresos y egresos del Estado.
- Preparar y presentar al Ministro propuestas de proyectos de ley, acuerdos, reglamentos, informes, resoluciones, circulares y demás instrumentos relacionados con su gestión; Ministerio de Finanzas Públicas Guatemala, C. A.
- Proponer legislación específica para establecer el régimen legal relativo a la administración, acceso, uso y protección del patrimonio del Estado.
- Coordinar el Sistema de Valuación Uniforme y el Registro Fiscal de los bienes inmuebles del país.
- Coordinar la mesa interinstitucional para el análisis de la calificación del país.
- Coordinar los sistemas y mecanismos de evaluación de proyectos de alianzas público privadas para el desarrollo, de conformidad con la ley correspondiente, así como el impacto fiscal de todos aquellos proyectos o acciones que se sometan a consideración del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Promover la capacitación y formación normativa, así como el uso de herramientas de tecnología para el análisis, seguimiento y evaluación de proyectos, en materia del patrimonio del Estado y Registro Fiscal.
- Promover proyectos innovadores y coordinar acciones para el desarrollo conceptual del Sistema Integrado de Administración Financiera —SIAF—, en coordinación con los otros Viceministros de Finanzas Públicas.
- Suscribir por delegación del Ministro, los contratos administrativos y convenios que deban celebrarse, de conformidad con la ley.
- Coordinar el efectivo cumplimiento de las funciones asignadas a las Direcciones de Análisis y Política Fiscal; Bienes del Estado; Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles; y Fideicomisos; y,
- Otras que le asigne el Ministro.

#### **Haití: Ministerio de Economía y Finanzas**

<http://www.mef.gouv.ht/index.php?page=Missions%20et%20Attributions>

El Ministerio de Economía y Finanzas tiene la misión fundamental de formular e implementar la política económica y financiera del estado. El Ministerio de Economía y Finanzas ejerce las siguientes atribuciones:

- Establecer la política fiscal del estado, garantizar la recaudación de impuestos, administrar la propiedad del estado.
- Coordinar el trabajo de preparación del presupuesto general de la república y asegurar su ejecución.
- Garantizar la gestión del efectivo.

- Juzgar la idoneidad del gasto estatal.
- Establecer, con la asistencia del Banco Central, la política monetaria del país y supervisar su ejecución.
- Asegurar la aplicación de las leyes sobre el establecimiento, organización, operación y control de bancos, casas de cambio, instituciones de crédito y compañías de seguros.
- Establecer estándares de contabilidad pública y asegurar su aplicación.
- Empezar estudios de previsión económica y económica.
- Participar en la preparación de planes y programas nacionales de desarrollo económico.
- Fomentar las inversiones nacionales y extranjeras y estimular la creación de nuevos empleos.
- Asegurar el cumplimiento de las cláusulas financieras de los contratos que rigen a las empresas concesionarias de servicios públicos.
- Ejercer control financiero sobre las autoridades locales en empresas y establecimientos públicos o mixtos.
- Representar al Estado en empresas mixtas y estatales de naturaleza financiera, comercial e industrial y controlar sus actividades.
- Dar su opinión escrita y razonada sobre cualquier factura de naturaleza económica, fiscal o financiera.
- Negociar y firmar cualquier contrato, acuerdo, convención y tratado con impacto económico y que implique obligaciones financieras para el estado.
- Ejercer todos los demás poderes de naturaleza económica y financiera que surjan de la misión que se le asigne.

#### Documento interno DGB: Funciones de la Dirección General de Presupuesto

- Participar en la formulación de la política presupuestaria.
- Desarrollar, en colaboración con las instituciones interesadas, un marco presupuestario plurianual con respecto a los objetivos financieros y de desempeño.
- Elaborar, de acuerdo al contexto macroeconómico, el proyecto de leyes financieras iniciales y correctivas de conformidad con la política del gobierno.
- Asegurar la gestión de la política presupuestaria de acuerdo con los objetivos establecidos en términos de sostenibilidad financiera y desempeño.
- Asegurar el control de la ejecución del Presupuesto del Estado.
- Monitorear los riesgos presupuestarios.
- Asegurar la gestión del pago de los funcionarios públicos de la Administración del Estado.
- Garantizar la gestión presupuestaria y financiera del Programa de Inversión Pública.
- Garantizar la gestión del patrimonio administrativo del Estado.
- Participar en el desarrollo del proyecto de ley reguladora.
- Desarrollar estrategias destinadas a modernizar la gestión del presupuesto.
- Establecer principios y desarrollar herramientas presupuestarias modernas y asegurar su aplicación.

- Participar en el desarrollo de reglas de contabilidad pública.
- Participar en la negociación de programas económicos y financieros que involucren al Estado haitiano.
- Antes de dar su aprobación, dar una opinión razonada sobre los presupuestos de las autoridades locales y los organismos autónomos.

### **Honduras: Secretaría de Finanzas**

Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencias del Poder Ejecutivo

Decreto Ejecutivo N PCM-008-97

<https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/reglamentos/180-reglamento-de-organizacion-funcionamiento-y-competencias-del-poder-ejecutivo>

Artículo 57 Compete a la Secretaría de Finanzas:

- La formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas relacionadas con las finanzas públicas y el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, asegurando su compatibilidad con las estrategias definidas por el Presidente de la República, incluyendo:
  - Los asuntos relativos a la administración de la Hacienda Pública.
  - La preparación del proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y, aprobado éste, su ejecución y liquidación anual, observando las políticas de gasto y de inversión pública establecidas por el Presidente de la República en el Gabinete Económico, oyendo a las Secretarías de Estado.
  - La contabilidad gubernamental, incluyendo la preparación de los estados financieros consolidados del sector público.
  - Los servicios de recaudación y administración de ingresos.
  - El servicio de tesorería.
  - La publicación trimestral del Estado de Ingresos y Egresos de la Renta Pública.
  - El inventario, control y asignación de la propiedad estatal mueble e inmueble.
  - Los registros de contratistas del Estado.
  - La emisión y control de especies fiscales de conformidad con las leyes.
- Lo relativo al crédito público y la deuda pública, interna y externa, incluyendo su registro y administración.
- La programación de la inversión pública de acuerdo con las políticas aprobadas por el Presidente de la República en el Gabinete Económico.
- El control fiscal de las operaciones de importación o de exportación de bienes o de cualquier otra actividad relacionada, que se realicen en los puertos marítimos o terrestres y en los aeropuertos, por medio del servicio de aduanas.
- El control fiscal de las operaciones que se realicen en zonas libres u otras zonas francas, y en los almacenes generales de depósito.
- La prevención y combate del contrabando y la defraudación fiscal.

- Todo lo relacionado con las obligaciones tributarias a cargo de particulares, incluyendo la inspección y control de su cumplimiento, de conformidad con las leyes.
- El ejercicio de la superintendencia financiera de las instituciones descentralizadas, incluyendo la emisión de dictámenes relacionados con sus proyectos de presupuesto. y el seguimiento y evaluación de la ejecución del Programa de Inversión y del gasto de operación.
- Los demás asuntos previstos en leyes especiales.

Artículo 58 La programación de la inversión pública se hará con criterios de eficiencia y de asignación racional de los recursos y estará determinada por:

- Las prioridades establecidas por el Presidente de la República con el apoyo de la Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional.
- Las políticas de gasto e inversión pública aprobadas en el Gabinete Económico.
- Los proyectos de inversión preparados por las Secretarías de Estado y aprobados según lo dispuesto en el Artículo 93 de este Reglamento.

Artículo 59 Para el ejercicio de sus funciones la Secretaría de Finanzas cuenta con la Subsecretaría de Finanzas y Presupuesto y con la Subsecretaría de Crédito e Inversión Pública. Están adscritas a la Subsecretaría de Finanzas y Presupuesto, la Dirección General de Presupuesto, la Contaduría General de la República, la Tesorería General de la República, y como órganos desconcentrados, la Dirección Ejecutiva de Ingresos y la Dirección de la Marina Mercante. Están adscritas a la Subsecretaría de Crédito e Inversión Pública, la Dirección General de Crédito Público, la Dirección General de Inversión Pública y la Dirección General de Instituciones Descentralizadas. Como órgano desconcentrado, el Fondo Hondureño de Pre inversión está sujeto a lo previsto en el Artículo 107 de este Reglamento.

Artículo 60 Las funciones de las Direcciones Generales y demás órganos especializados de esta Secretaría de Estado, son las siguientes:

- Dirección General de Presupuesto: Responsable de los asuntos relacionados con la preparación, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República.
- Contaduría General de la República: Responsable del manejo de la contabilidad gubernamental.
- Tesorería General de la República: Responsable de los asuntos relacionados con la Caja del Estado.
- Dirección Ejecutiva de Ingresos: Responsable de los asuntos relacionados con la recaudación de los ingresos públicos.
- Dirección de la Marina Mercante: Responsable de los asuntos relacionados con la Marina Mercante.
- Dirección General de Crédito Público: Responsable de conducir los asuntos relacionados con el crédito y la deuda pública, externa e interna.
- Dirección General de Inversiones Públicas: Responsable de la programación de la inversión pública.
- Dirección General de Instituciones Descentralizadas: Responsable de la superintendencia financiera de las instituciones autónomas.

Artículo 61 A efectos de integrar los sistemas gerenciales de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público, el Poder Ejecutivo desarrollará el Sistema de Administración Financiera Integrada a cargo de la Secretaría de Finanzas.

### **México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/299882/Reglamento\\_Interior\\_de\\_la\\_SHCP\\_DOE\\_27\\_de\\_septiembre\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/299882/Reglamento_Interior_de_la_SHCP_DOE_27_de_septiembre_2017.pdf)

Capítulo II de las facultades del Secretario

Artículo 4. La representación, trámite y resolución de los asuntos competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, corresponde originalmente al Secretario. Para la mejor organización del trabajo, el Secretario podrá, sin perjuicio de su ejercicio directo, delegar sus atribuciones en servidores públicos subalternos, mediante acuerdos que deberán ser publicados en el Diario Oficial de la Federación. Para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores Generales, Directores Generales Adjuntos, Directores, Subdirectores y por los demás funcionarios que establezca este Reglamento y otras disposiciones jurídicas.

Artículo 5. Las facultades que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tenga conferidas respecto del régimen crediticio del Distrito Federal y sus implicaciones en el ingreso y el gasto públicos de esa entidad en las leyes correspondientes, serán ejercidas por el Secretario directamente o a través de las unidades administrativas establecidas por este Reglamento.

Artículo 6. El Secretario tendrá las siguientes facultades no delegables:

- Proponer al Presidente de la República la política del Gobierno Federal en las materias financiera, fiscal, de gasto público, crediticia, bancaria, monetaria, de divisas y de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público, para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas.
- Someter a la consideración y, en su caso, aprobación del Presidente de la República, el Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales, regionales y especiales correspondientes, en los términos de la legislación aplicable.
- Proponer, para aprobación del Presidente de la República, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, el Programa Operativo Anual de Financiamiento y el Programa del Gasto Público Federal conforme a la política del Gobierno Federal en las materias a que se refiere la fracción anterior, y dirigir la ejecución de los mismos para apoyar el Plan Nacional de Desarrollo, así como evaluar sus resultados.
- Coordinar, conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Social en el ámbito de su competencia, el otorgamiento de las autorizaciones de acciones e inversiones convenidas con los gobiernos locales y municipales tratándose de planeación nacional y regional.
- Representar al Presidente de la República en las controversias constitucionales y acciones de inconstitucionalidad a que se refiere el artículo 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su ley reglamentaria, en los casos en que lo determine el titular del Ejecutivo Federal.
- Someter al acuerdo del Presidente de la República los asuntos encomendados a la Secretaría y al sector paraestatal que le corresponda coordinar.



- Proponer al Ejecutivo Federal los proyectos de iniciativas de leyes o decretos, así como los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes relativos a los asuntos de la competencia de la Secretaría y del sector paraestatal coordinado por ella.
- Proponer al Ejecutivo Federal el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Dar cuenta al Congreso de la Unión del estado que guarde su ramo y el sector paraestatal que corresponda coordinar a la Secretaría, e informar al propio Congreso, siempre que sea citado para ello, cuando se discuta una ley o se estudie un negocio concerniente a sus actividades.
- Refrendar los reglamentos, decretos y acuerdos, cuando su expedición corresponda al Presidente de la República y cuya normatividad incida en la competencia de la Secretaría.
- Someter a la consideración del Presidente de la República los cambios a la organización que determinen los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública federal, que impliquen modificaciones a su estructura orgánica básica y que deban reflejarse en su reglamento interior.
- Llevar las relaciones entre el Ejecutivo Federal y las entidades paraestatales, para fines de congruencia global de la administración pública paraestatal con el Sistema Nacional de Planeación y con los lineamientos generales en materia de financiamiento; proponer las asignaciones sectoriales de financiamiento y participar en las de gasto; y emitir los lineamientos generales conforme a los cuales deban formularse los programas financieros de las entidades paraestatales.
- Designar a los servidores públicos que deban representarlo o a la Secretaría ante los órganos de gobierno de las entidades paraestatales, órganos administrativos desconcentrados, comisiones intersecretariales, comités técnicos de fideicomisos y demás órganos colegiados que se establezcan en leyes, reglamentos o instrumentos emitidos por el Presidente de la República, en los que la Secretaría tenga participación, excepto aquellas representaciones que por disposición de ley deban ser ejercidas por un servidor público determinado.
- Aprobar los programas financieros de las entidades paraestatales incluidas en la Ley de Ingresos de la Federación, considerando las fuentes, montos y objetivos de los mismos.
- Aprobar los programas institucionales de las entidades paraestatales del sector coordinado por la Secretaría.
- Proponer el proyecto de presupuesto de la Secretaría, el de los ramos de la deuda pública y de participaciones a entidades federativas y municipios, así como el del sector paraestatal coordinado por ella, en congruencia con los programas respectivos.
- Vigilar que las entidades paraestatales coordinadas por la Secretaría conduzcan sus actividades con sujeción a los objetivos, estrategias y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, del programa sectorial y, en su caso, del programa institucional de la entidad que corresponda, y cuidar que guarden congruencia los programas y presupuestos de dichas entidades, así como su ejecución, con los citados objetivos, estrategias y prioridades, auxiliándose para ello con las unidades administrativas que se señalan en este Reglamento.
- Celebrar convenios en materia de coordinación fiscal con las entidades federativas y proponer al Presidente de la República el acuerdo relativo al Distrito Federal.

- Coordinar las actividades de la Secretaría en materia de seguridad nacional, así como orientar las actividades de las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría a efecto de evaluar y dar seguimiento a las finanzas públicas y a la estabilidad, integridad y correcto funcionamiento y operación del sistema financiero mexicano y, en su caso, ordenar las medidas pertinentes.
- Planear, coordinar, conocer la operación y evaluar, el Sistema Bancario Mexicano respecto de las instituciones de banca de desarrollo, de las instituciones de banca múltiple en las que el Gobierno Federal tenga el control por su participación accionaria, así como de las demás entidades del sector paraestatal que corresponda coordinar a la Secretaría.
- Expedir los reglamentos orgánicos de las instituciones de banca de desarrollo que rijan su organización y funcionamiento, así como los lineamientos a que se sujetarán las instituciones de banca múltiple en las que el Gobierno Federal tenga el control por su participación accionaria, en las materias de presupuestos, administración de sueldos y prestaciones, y las demás objeto de regulación.
- Otorgar y revocar autorizaciones para la constitución, organización, operación y funcionamiento, según sea el caso, de instituciones de banca múltiple, de casas de bolsa, de instituciones de seguros, de instituciones de fianzas, de organizaciones auxiliares del crédito, de sociedades financieras de objeto limitado, de sociedades de información crediticia, de sociedades mutualistas de seguros, de consorcios de instituciones de seguros y de fianzas, de casas de cambio, de bolsas de futuros y opciones y de cámaras de compensación, así como de las filiales de instituciones financieras del exterior que se puedan constituir bajo la legislación aplicable y de los demás participantes del mercado de valores, futuros y opciones cuando las leyes u otros ordenamientos jurídicos otorguen dicha facultad a la Secretaría.
- Otorgar y revocar concesiones para la operación de bolsas de valores, así como para la prestación del servicio público de operación de la Base de Datos Nacional SAR y de aquellos propios de instituciones para el depósito de valores y de contrapartes centrales; así como modificar o prorrogar dichas concesiones.
- Otorgar y revocar autorizaciones para la constitución y funcionamiento de grupos financieros.
- Establecer los lineamientos, normas y políticas, mediante los que la Secretaría proporcionará informes, datos y cooperación técnica que sean requeridos por alguna entidad federativa, Secretaría de Estado o Departamento Administrativo y entidades de la administración pública federal.
- Intervenir en los convenios que celebre el Ejecutivo Federal cuando incluyan materias de la competencia de la Secretaría.
- Designar al Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, al de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, al de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y al de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; así como conocer las resoluciones y recomendaciones de sus Juntas de Gobierno, en los términos de las disposiciones legales correspondientes.
- Bis. Designar al Presidente del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales; XXVIII. Recibir en acuerdo a los Subsecretarios, al Oficial Mayor, al Procurador Fiscal de la Federación y al Tesorero de la Federación, para el trámite y resolución de los asuntos de su respectiva competencia.

- Adscribir orgánicamente las unidades administrativas a que se refiere este Reglamento a la Secretaría, a las Subsecretarías, a la Oficialía Mayor, a la Procuraduría Fiscal de la Federación y a la Tesorería de la Federación; delegar sus facultades en los servidores públicos de la Secretaría, así como aprobar la ubicación de sus oficinas en el extranjero y designar a los funcionarios adscritos a éstas y, en el caso de las unidades administrativas regionales, señalar el número, la sede, la fecha de iniciación de actividades y su circunscripción territorial.
- Autorizar por escrito a servidores públicos subalternos para que realicen actos y suscriban documentos específicos, siempre y cuando no formen parte del ejercicio de sus facultades indelegables. Dichas autorizaciones deberán ser registradas ante la Procuraduría Fiscal de la Federación.
- Presidir las comisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la Secretaría y designar a los integrantes de las unidades internas que corresponda.
- Establecer las unidades de asesoría y apoyo que sean indispensables para el adecuado funcionamiento de la Secretaría.
- Aprobar las políticas técnicas y administrativas para la mejor organización y funcionamiento de la Secretaría, así como autorizar y disponer la publicación del Manual de Organización General de la Secretaría en el Diario Oficial de la Federación.
- Dictar las reglas de carácter general en las materias competencia de la Secretaría, y determinar la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal, incluida la relativa al arrendamiento de inmuebles cuando la Administración Pública Federal tenga el carácter de arrendataria, salvo la que se refiere a playas, zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar o cualquier depósito de aguas marítimas, así como la de bienes muebles y de desincorporación de activos de la Administración Pública Federal, y. Para la mejor organización del trabajo, el Secretario podrá, sin perjuicio de su ejercicio directo, delegar las demás atribuciones no previstas en este artículo, en servidores públicos subalternos, mediante acuerdos que deberán ser publicados en el Diario Oficial de la Federación.

### **Nicaragua: Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

Ley 290 de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo.

[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_nic\\_anexo21.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_nic_anexo21.pdf).

Artículo 21 Al Ministerio de Hacienda y Crédito Público le corresponde las funciones siguientes:

- Administrar las finanzas públicas: definir, supervisar y controlar la política tributaria, formular y proponer el anteproyecto de Ley de Presupuesto General al Presidente de la República: conformar el balance fiscal; coordinar y dirigir la ejecución y control del gasto público; administrar el Registro de Inversiones Públicas del Estado (RIPE).
- Dirigir las acciones de planificación, suscripción por delegación del Presidente de la República, administración, seguimiento, control y evaluación del impacto de la deuda pública interna y externa del Gobierno Central y Descentralizado. La cooperación técnica, la cooperación no reembolsable, y la reembolsable de carácter concesional, que afecten directa o indirectamente las obligaciones del Gobierno o el Presupuesto General de la República, que serán coordinadas por las instancias correspondientes en la Presidencia de la República; sin perjuicio de la administración financiera de la misma, ejecutadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- Organizar y supervisar las transferencias, los desembolsos de recursos financieros corrientes y de capital, y supervisar la ejecución del presupuesto General de la República, todo ello de conformidad con la Ley del Régimen Presupuestario.
- Organizar y administrar el pago de todos los tributos, aranceles y tasas fiscales, previamente establecidos; así como concesiones, licencias, permisos, multas y otros; los que sólo se efectuarán ante las entidades competentes que este Ministerio designe, exceptuando las propias de las Alcaldías.
- Supervisar la administración del uso de los recursos externos recibidos por instituciones estatales, así como los fondos de contravalor.
- Coordinar y administrar el sistema de inventario de los bienes nacionales.
- Formular y proponer las normas para la adquisición y proveeduría del sector público y supervisar su aplicación.
- Supervisar y dirigir el análisis y la formulación de estimaciones periódicas sobre la evolución y perspectivas de los ingresos y gastos del Gobierno y Entes Descentralizados. Dirigir y administrar la Contabilidad Central del Poder Ejecutivo y consolidar la información financiera del mismo. Dirigir el Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativa y Auditoría (SIGFA).
- Formular y proponer en coordinación con el Ministerio del Trabajo, políticas y normas sobre ocupación y remuneración, para la formación de un Sistema de Servicio Civil.
- Atender y resolver los reclamos por confiscaciones, apropiaciones y ocupación de bienes. Cuantificar el monto a indemnizar y ordenar el pago. Revisar y tramitar la solicitud de titulación de bienes inmuebles del Estado y sus Instituciones.

Reglamento de Ley 290: Capítulo 4 Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/c97c905d7c7b13cc0625712cc0651997?OpenDocument>.

Dirección General de Ingresos.

Artículo 84 Corresponde a la Dirección General de Ingresos:

- Definir las políticas, directrices y disposiciones que regulan el sistema tributario, de conformidad con lo que establece la legislación vigente y velar por que se apliquen rigurosamente.
- Dictar las disposiciones necesarias para el eficiente control, recaudación y fiscalización de los impuestos internos y demás ingresos que perciba el Estado, cuya recaudación esté encomendada por Ley.
- Realizar las gestiones administrativas y judiciales para exigir el pago de los impuestos e ingresos bajo su control e imponer, en su caso, las sanciones correspondientes.
- Informar diariamente al Ministro de Hacienda y Crédito Público sobre las recaudaciones efectuadas, para la ejecución de la política tributaria.
- Normar y administrar la política tributaria, fortalecerla y consolidarla bajo criterios de modernización.
- Velar por el cumplimiento del Código Tributario y demás normas tributarias vigentes.

- Administrar el Sistema de Información Tributaria.
- Incrementar el universo de Contribuyentes.
- Administrar el Registro Único de Contribuyentes.
- Controlar y dar seguimiento a los servicios que brinda la Administración Tributaria, a fin de mantener una calidad óptima en los mismos.

Dirección General de Egresos.

Artículo 95 Dirección General. Corresponde a la Dirección General de Egresos:

- Proponer al Presidente de la República la política presupuestaria y las normas para su ejecución dirigiendo, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos de la República, de acuerdo con los planes y programas de desarrollo aprobados por el Gobierno.
- Evaluar trimestralmente la ejecución del presupuesto, proponer las medidas correlativas que sean necesarias y, llevar el registro consolidado de dicha ejecución.
- Administrar, ejecutar y liquidar el Presupuesto anual de ingresos y egresos de la República.
- Dictar las medidas pertinentes para atender oportunamente los gastos y, demás obligaciones a cargo del Gobierno de la República.
- Transferir a los organismos y entidades del Estado los recursos financieros asignados en sus respectivos presupuestos, en función de los ingresos percibidos.
- Definir con base en la política económica y social del Gobierno, políticas para la formulación, priorización, evaluación, selección y registro de proyectos de inversión a ser ejecutados con recursos internos, financiamiento y cooperación externa.
- Programar, gestionar, negociar, suscribir por delegación del Presidente de la República, registrar y fiscalizar las operaciones de financiamiento externo y disponer lo relativo a la cooperación internacional en general, realizando los análisis respectivos para prever la capacidad de endeudamiento del Gobierno.
- Programar y administrar el servicio de la deuda pública interna y externa del Gobierno Central y Descentralizado, efectuando la coordinación con las instancias correspondientes en la Presidencia de la República y llevar los registros respectivos.
- Inventariar y registrar los bienes nacionales, incluyendo el de sus entidades centrales, descentralizadas y autónomas.
- Cumplir y vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Contrataciones Administrativas del Estado, en lo que sea de su competencia.
- Llevar la contabilidad central del Poder Ejecutivo, incluyendo sus variaciones y las operaciones administrativas y financieras previstas en el Presupuesto General de la República, y las no previstas en dicho presupuesto pero que afecten su patrimonio o a las finanzas públicas.
- Administrar el Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativa y Auditoría (SIGFA), conforme lo dispuesto en el Decreto No. 44-98, publicado en «La Gaceta», Diario Oficial No.117 del 24 de Junio de 1998.

- Establecer en coordinación con el Ministerio de Trabajo políticas y normas sobre el ingreso a la administración de funcionarios y empleados públicos, así como las de cesación en el trabajo, suspensión o traslado; reglas de ascenso, vacaciones, jubilaciones y garantías de permanencia, a fin de proponer al Poder Ejecutivo un Sistema de Servicio Civil.
- Aprobar los proyectos de contratos en que intervenga cualquier Institución que se financie del Presupuesto General cuando éste sea afectado, y llevar los registros respectivos.

### **Panamá: Ministerio de Economía y Finanzas**

Ley N° 97 (de 21 de diciembre de 1998), por el cual se crea el Ministerio de Economía y Finanzas  
<https://www.mef.gob.pa/ministerio/>.

Artículo 2. El Ministerio de Economía tendrá las siguientes funciones:

- En materia de Economía, Inversiones Públicas y Desarrollo Social.
  - Diseñar, normar y coordinar, con la colaboración de las demás dependencias del Estado y de acuerdo con la orientación del Órgano Ejecutivo, las propuestas de las políticas públicas económicas, de corto, mediano y largo plazo, así como la estrategia social de acuerdo con las orientaciones emanadas del Gabinete Social, y programar las inversiones públicas.
  - Analizar y evaluar el desempeño de la economía e informar trimestralmente, al Órgano Ejecutivo y a la sociedad en general, sobre tales resultados.
  - Elaborar previsiones sobre el crecimiento económico y demás variables macroeconómicas sociales y fiscales.
  - Investigar y evaluar eventos o condiciones especiales de origen interno o externo, a fin de determinar sus repercusiones sobre la economía nacional.
  - Asesorar y formular recomendaciones al Órgano Ejecutivo y a las instituciones del Estado sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo nacional.
  - Investigar y realizar estudios y diagnósticos orientados a la formulación de políticas de desarrollo integral.
  - Representar al país ante los organismos multilaterales de crédito y actuar en carácter de contraparte nacional ante ellos.
- En materia presupuestaria:
  - Dirigir la administración presupuestaria del sector público, la cual comprende la formulación de directrices para orientar a las entidades públicas en la preparación y examen de sus anteproyectos de presupuesto, la preparación o formulación del anteproyecto de Presupuesto General del Estado para que sea considerado y aprobado por el Consejo de Gabinete, así como la asignación periódica, registro, seguimiento y evaluación de la ejecución del Presupuesto General del Estado, su cierre y liquidación anual. También ejercer la administración y el manejo del gasto público.
  - Presentar al Órgano Ejecutivo un plan de contención del gasto, cuando en cualquier época del año considere fundamentalmente que el total de los ingresos disponibles pueda ser inferior de los gastos autorizados en el Presupuesto General del Estado. Este plan será aprobado mediante resolución ejecutiva. Presentar al Órgano Ejecutivo un plan de reducción de gasto, cuando en cualquier época del año los ingresos efectivamente recaudados sean inferiores a los presupuestados y no exista previsión para solventar

tal condición. Este plan será sometido a la aprobación del Consejo de Gabinete y de la Comisión de Presupuesto General del Estado.

- Presentar, al Órgano Ejecutivo y a la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Legislativa, un informe trimestral sobre la ejecución presupuestaria y un informe anual sobre la situación de las finanzas públicas.
- En materia de finanzas públicas:
  - Dirigir la administración financiera del Estado.
  - Elaborar y actualizar periódicamente la programación financiera del Estado, de corto, mediano y largo plazo, la cual servirá de base para la formulación del anteproyecto de Presupuesto General del Estado y para el control de la gestión financiera.
  - Reconocer, recaudar y fiscalizar todos los tributos establecidos por ley, para atender los gastos que demande la administración pública, con excepción de aquellos que se hayan atribuido o se atribuyan expresamente a otros ministerios o entidades oficiales autónomas o semiautónomas.
  - Prevenir, investigar y sancionar los fraudes e infracciones a las leyes fiscales de la República.
  - Privativamente, gestionar, negociar y administrar el financiamiento complementario interno y externo, necesario para la ejecución del Presupuesto General del Estado.
  - Llevar la contabilidad gubernamental integrada y preparar los estados financieros consolidados del sector público, los cuales, una vez auditados por la Contraloría General de la República, constituirán la fuente oficial sobre la situación financiera del sector público.
  - Previa autorización del Consejo de Gabinete, proponer y emitir, colocar u otorgar la custodia, recuperar y llevar el registro, de los títulos valores del Estado, en los mercados financieros nacionales e internacionales; así como actuar en el mercado secundario, a fin de obtener las mejores condiciones para los referidos valores. Se autoriza al Ministro de Economía y finanzas para organizar el sistema de colocación de títulos valores, y para definir las normas y procedimientos de esa colocación de acuerdo con los mejores intereses del Estado.
  - Sin perjuicio de la facultad que la Comisión Política le confiere a la Contraloría General de la República, establecer e implantar mecanismos eficaces para la recuperación de los créditos a favor del Estado.
  - Reconocer, ordenar e instruir el pago de todos los gastos que demande la administración, de los negocios del sector público no financiero, contemplados en el Presupuesto General del Estado.
  - Instruir al Banco Nacional de Panamá sobre la política relacionada con el manejo y la inversión de los fondos excedentes del tesoro Nacional.
  - Dar seguimiento a la actuación de los entes de fiscalización financiera, tales como las superintendencias de bancos, de los mercados de valores y de capitales, de seguros, de reaseguros, de administración de fondos de pensiones y otros; solicitar y recibir información de parte de los entes de fiscalización financiera, en la forma y con la periodicidad que el Ministerio de Economía y Finanzas determine, a fin de dar seguimiento a la situación de las respectivas industrias y solicitar explicaciones

razonadas sobre las decisiones de las juntas directivas de dichos entes de fiscalización financiera. El Ministro de Economía y finanzas podrá asistir con derecho a voz en las sesiones de las juntas directivas de los entes de fiscalización financiera y podrá designar, en su reemplazo, a uno de los Viceministros. Los funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas que atienden estas materias estarán sujetos a las normas y sanciones respecto a la confidencialidad que establece la ley.

- Previa autorización del Consejo de Gabinete y de la Asamblea Legislativa, solicitar la acuñación de moneda fraccionaria metálica de curso legal.
- Coordinar y administrar el manejo de los recursos financieros del sector público, a fin de asegurar su óptimo rendimiento, así como la liquidez del Tesoro Nacional. Se excluyen del ámbito de la presente disposición, al Banco Nacional de Panamá, a la Caja de Ahorros, a la Autoridad del Canal y a la Caja del Seguro Social.
- Privativamente, establecer principios y normas relativos al manejo de los recursos financieros del sector público indicados en el numeral anterior.
- En materia de administración pública:
  - Preparar, dirigir y evaluar el programa de cooperación técnica externa y realizar las gestiones para su obtención ante otros países y ante los organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales de cooperación.
  - Administrar privativamente los recursos del Fondo de Preinversión que el Gobierno asigne para la realización de estudios de preinversión, sean estos fondos provenientes del presupuesto regular, de donaciones o de créditos adicionales. Los estudios de preinversión deberán contar con la aprobación técnico-económica favorable del Ministerio de Economía y Finanzas a través del fondo de Preinversión, en la forma que determine su reglamento.
  - Administrar, conservar y vigilar todos los bienes que pertenecen a la República, con excepción de aquellos bienes cuya administración esté atribuida expresamente a otros ministerios o a entidades del sector descentralizado.
  - Orientar y ejecutar planes relativos a la política y organización administrativa del sector público y a su función y gestión eficiente, y prestar asesoría sobre la materia a las demás instituciones del sector público.
  - Establecer en coordinación con las demás instituciones del sector público, la política sobre la administración de los recursos humanos al servicio de éste, así como programas de adiestramiento y capacitación para mejorar al servidor público.
  - Cualquier otro asunto expresamente atribuido en virtud de Ley, Decreto de Gabinete o Decreto Ejecutivo.

### **Paraguay: Ministerio de Hacienda**

Ley nº 109/92 que aprueba con modificaciones el decreto-ley nº 15 de fecha 8 de marzo de 1990, "que establece las funciones y estructura orgánica del Ministerio de Hacienda"

Artículo 1º: Apruébase con modificaciones el Decreto-Ley Nº 15 de fecha 8 de Marzo de 1990, "Que establece las Funciones y Estructura Orgánica del Ministerio de Hacienda", cuyo texto es como sigue:

- Artículo 1º El Ministerio de Hacienda tendrá, las siguientes funciones y competencias, que serán ejercidas por medio de la Estructura Orgánica prevista en la presente disposición legal:



- La administración del patrimonio del Estado y la verificación del uso y conservación de los bienes públicos. El patrimonio de los entes autárquicos será administrado por sus autoridades, conforme a lo dispuesto en sus respectivas Cartas Orgánicas.
  - La administración del proceso presupuestario del Sector Público que incluye las fases de programación, formulación, ejecución, control y evaluación, así como el perfeccionamiento de su técnica.
  - La aplicación y la administración de todas las disposiciones legales referentes a los tributos fiscales, su percepción y su fiscalización.
  - la aplicación y la administración de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con: los recursos, las disponibilidades, las remuneraciones y demás gastos del Tesoro Público, el Crédito Público y Contabilidad Gubernamental, incluyendo en ésta los mecanismos para rendir cuenta del uso y conservación de los fondos y bienes fiscales.
  - La formulación y manejo de la política de endeudamiento interno y externo del Sector Público, en coordinación con las Instituciones, según sean sus competencias.
  - La formulación y manejo de la política fiscal del Estado en coordinación con las demás políticas gubernamentales y en función de la situación, evolución y perspectivas de la Economía Nacional. Para el efecto realizará los estudios necesarios en materia de Economía y Hacienda Pública.
  - La atención de las relaciones del Gobierno con los Organismos Financieros Nacionales e Internacionales.
  - La administración del sistema de Jubilaciones, Pensiones y Haberes de Retiro del Personal del Sector Público.
  - El régimen de los valores fiduciarios, su emisión, control y rescate.
  - La representación legal del Fisco en las demandas o trámites judiciales y extrajudiciales, conforme lo establecido en los Capítulos IV y VI.
  - Las relaciones del Banco Central del Paraguay con el Poder Ejecutivo; y,
  - Toda otra función y competencia que las disposiciones legales pertinentes le atribuyen directamente o a sus Reparticiones dependientes y aquellas que le sean asignadas por el Poder Ejecutivo, en el ejercicio de sus atribuciones".
- Artículo 21º La Dirección General de Presupuesto tendrá a su cargo, de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia, el proceso presupuestario del Sector Público, en sus fases de programación, formulación, control, evaluación y el perfeccionamiento de su técnica".
  - Artículo 22º La Dirección General del Tesoro tendrá a su cargo la percepción de los recursos financieros del Tesoro Público; la programación y control de la Ejecución Presupuestaria en sus etapas de compromisos, obligación y pago del gasto público; la transferencia y el pago de las obligaciones fiscales, autorizados por el Presupuesto conforme a la Ley; la supervisión y control de las normas y procedimientos sobre uso del crédito y administración de la deuda pública, de conformidad con las disposiciones legales vigentes; la emisión de Valores Fiscales y el control de los mismos".
  - Artículo 23º La Dirección General de Contabilidad tendrá a su cargo la contabilidad de la Hacienda Pública; la preparación de balances e informes financieros periódicos; el examen de las rendiciones de cuentas; el archivo y la custodia de los títulos y demás

documentaciones que acrediten el dominio de los bienes del Patrimonio del Estado, el inventario y control de los mismos". Por otra parte, deberá prescribir normas uniformes sobre contabilidad integrada del Estado, para los Organismos, Reparticiones y Entidades del Sector Público, así como intervenir en la organización y creación de oficinas de contabilidad, conforme a las disposiciones legales vigentes sobre la materia. También será de su competencia la elaboración del informe anual a ser presentado al Congreso Nacional sobre la gestión financiera de la Administración Central y Descentralizada, con el dictamen de la Contraloría General de la Nación".

- Artículo 24° La Dirección General de Normas y Procedimientos tendrá a su cargo el análisis y actualización de la organización y de los procedimientos administrativos de apoyo a la administración financiera de los organismos del Sector Público. En coordinación con la Dirección General de Personal Público y otras reparticiones, según sea el caso, diseñará y establecerá las normas básicas para el sistema de Administración de Personal, en especial el régimen de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos; para la contratación administrativa, en especial del sistema de adquisiciones de los bienes y servicios; para la organización interna de las entidades, en especial la definición de su estructura administrativa, funciones y la fijación de normas y procedimientos administrativas".
- Artículo 25° La Dirección de Jubilaciones y Pensiones tendrá a su cargo toda la Administración del Sistema de Jubilaciones, Pensiones y Haberes de Retiro del Personal de la Administración Central, y en su caso, del personal de los Entes Descentralizados cuando así estuviere expresamente determinado en las disposiciones legales vigentes. También le competará diseñar y aplicar normas adecuadas para el funcionamiento de la misma".

### **Perú: Ministerio de Economía y Finanzas**

Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/ROF\\_MEF\\_0411.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/ROF_MEF_0411.pdf).

Artículo 2° Competencias El Ministerio de Economía y Finanzas tiene competencias en materias de carácter fiscal, financiero, previsional, inversión pública y privada, presupuesto, endeudamiento, tesorería, contabilidad, tributario, aduanero, arancelario, contrataciones públicas, abastecimiento y las demás que se le asignen por Ley.

- El Ministerio de Economía y Finanzas ejerce sus funciones en respuesta a sus competencias, para el logro de los objetivos y metas del Estado en materia de política económica y financiera, asimismo armoniza la actividad económica nacional para promover el funcionamiento de los mercados y las mejoras continuas de la productividad, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. El Ministerio de Economía y Finanzas es el órgano rector del Sector Economía y Finanzas.

Artículo 3° Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas Son funciones del Ministerio de Economía y Finanzas:

- Formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional y sectorial bajo su competencia aplicable a todos los niveles de gobierno.
- Dictar normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del Sector, así como para el otorgamiento y reconocimiento de derechos, la fiscalización y la sanción, en materias de su competencia.

- Realizar el seguimiento de sus planes y programas respecto del desempeño y logros alcanzados a nivel nacional, regional y local, así como tomar las medidas correspondientes.
- Ejercer la rectoría de los Sistemas Administrativos de Presupuesto Público, Tesorería, Endeudamiento Público, Contabilidad e Inversión Pública y otros que se asignen por Ley.
- Dictar normas y lineamientos de Contratación Pública y abastecimiento.
- Prestar apoyo técnico y capacitación a las entidades de la administración pública de los tres niveles de Gobierno, en aspectos de su competencia.
- Aprobar las disposiciones normativas que le correspondan.
- Cumplir y hacer cumplir el marco normativo relacionado con su ámbito de competencia, ejerciendo cuando corresponda la potestad sancionadora correspondiente.
- Coordinar la defensa jurídica del Ministerio y de las entidades públicas del Sector de Economía y Finanzas.
- Presentar proyectos de normas ante el Presidente de la República y ante el Consejo de Ministros, sobre materias de su competencia.
- Coordinar las acciones de control en las unidades orgánicas del Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y demás disposiciones legales vigentes.
- Emitir opiniones de carácter técnico legal en las materias de su competencia.
- Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros del Ministerio de Economía y Finanzas, así como conducir y evaluar su presupuesto y planeamiento institucional, y evaluar los proyectos de inversión sectoriales.
- Coordinar con los titulares de los demás Ministerios y organismos de la administración pública las actividades vinculadas a su ámbito de competencia.
- Formular, proponer y ejecutar los lineamientos de política económica establecidos en el Marco Macroeconómico Multianual, así como proponer medidas orientadas a mejorar la calidad e impacto del gasto social.
- Dictar la política, normas y otros instrumentos normativos, en el marco de su competencia, relacionados a la descentralización fiscal con el objetivo de propiciar la eficiencia asignativa, equidad distributiva y estabilidad macroeconómica.
- Conducir los asuntos en materia de tecnologías de la información a su cargo.
- Conducir los asuntos en materia de estadísticas a su cargo.
- Formular, proponer, ejecutar y evaluar los lineamientos y medidas de la política tributaria y de ingresos fiscales.
- Formular, proponer, ejecutar y evaluar los lineamientos y medidas de la política arancelaria, aduanera, de inversión pública y privada, fiscal, ingresos públicos, competencia, contrataciones públicas y abastecimiento, que coadyuven a una eficiente asignación de recursos y mejora continua de la productividad, así como a orientar los procesos de integración económica de manera consistente con la política económica.

- Formular, proponer y evaluar los lineamientos y medidas para el desarrollo del mercado financiero, laboral y previsional, en el marco de su competencia.
- Resolver las controversias tributarias, cuando ello le corresponda conforme a ley, así como aquellas referidas a las regalías mineras, de acuerdo a la normatividad vigente.
- Resolver en última instancia administrativa las reclamaciones interpuestas contra órganos dependientes del Sector de Economía y Finanzas, salvo en los casos que la Ley señale lo contrario.
- Coordinar la defensa del Estado en las Controversias Internacionales de Inversión; y,
- Otras que le asigne la Ley.

Artículo 7° Funciones del Ministro Son funciones del Ministro de Economía y Finanzas las siguientes:

- Orientar, formular, dirigir, coordinar, determinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales a su cargo, así como los sistemas administrativos de su competencia, en armonía con la política general del Gobierno.
- Ejercer la Alta Dirección de los órganos del Ministerio y supervisar las actividades de las Entidades Públicas bajo su ámbito de competencia.
- Ejercer las funciones que le asigna la Constitución Política del Perú y las demás leyes, pudiendo desconcentrar en los empleados públicos de su Ministerio, las facultades y atribuciones que no sean privativas a su función.
- Presidir el Consejo Nacional de Competitividad.
- Impulsar programas de reforma asociados a préstamos de libre disponibilidad del Tesoro Público.
- Proponer, cuando corresponda, a los titulares de los Organismos Públicos adscritos al Sector Economía y Finanzas.
- Designar a los representantes del Ministerio en toda entidad pública o privada que lo requiera; y,
- Ejercer el cargo de Gobernador Titular de la República del Perú ante el Banco Interamericano de Desarrollo – BID y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento –BIRF, así como ejercer el cargo de Director Titular de las Acciones de la Serie “A” en la Corporación Andina de Fomento –CAF; y,
- Otras que le asigne la Ley.

Artículo 10° Despacho Viceministerial de Hacienda El Despacho Viceministerial de Hacienda está a cargo del Viceministro de Hacienda, quien es la autoridad inmediata al Ministro de Economía y Finanzas en materias de presupuesto público; tesorería y endeudamiento; contabilidad, gestión de riesgos y gestión de recursos públicos.

Artículo 11° Funciones del Despacho Viceministerial de Hacienda El Viceministro de Hacienda por encargo del Ministro ejerce las siguientes funciones:

- Formular, coordinar, ejecutar y supervisar las materias de presupuesto público, tesorería y endeudamiento, contabilidad, gestión de riesgos y gestión de recursos públicos, bajo su competencia.
- Coordinar, orientar y supervisar las actividades que cumplen los órganos de línea a su cargo, así como las demás entidades públicas del sector a su cargo, conforme a la normatividad vigente.

- Emitir las Resoluciones Viceministeriales y Directivas en las materias que le correspondan.
- Proponer al Ministro la política correspondiente a su ámbito funcional.
- Presidir el Comité de Coordinación de la Administración Financiera del Sector Público y velar por su funcionamiento y operatividad, así como de aquellas comisiones y otros órganos consultivos por disposición del Ministro o por mandato legal expreso.
- Representar al Ministerio por delegación del Ministro o por mandato legal expreso.
- Mantener informado al Ministro de la ejecución de la política de hacienda.
- Identificar trabas actuales y potenciales para el desarrollo del país, proponiendo acciones correctivas.
- Ejercer un adecuado control interno preventivo y promotor del cumplimiento de las funciones a su cargo.
- Asesorar y colaborar con el Ministro en las materias de presupuesto público, tesorería y endeudamiento, contabilidad y gestión de riesgos, así como mantenerlo informado de su ejecución.
- Es el Gobernador Alterno o Director Suplente, según corresponda, ante el Banco Interamericano de Desarrollo –BID, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento –BIRF y de las Acciones de la Serie “A” en la Corporación Andina de Fomento –CAF.
- Otras que le delegue el Ministro de Economía y Finanzas; y, m) Otras que le asigne la Ley.

Artículo 77° Dirección General de Presupuesto Público La Dirección General del Presupuesto Público, órgano de línea del Ministerio de Economía y Finanzas, es el rector del Sistema Administrativo Nacional de Presupuesto Público, con autoridad técnico normativa a nivel nacional, encargado de programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario del Sector Público. Depende directamente del Viceministro de Hacienda.

Artículo 78° Funciones de la Dirección General de Presupuesto Público Son funciones de Dirección General de Presupuesto Público las siguientes:

- Ejercer la rectoría del Sistema Administrativo Nacional de Presupuesto Público.
- Programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el proceso presupuestario, con sujeción al Marco Macroeconómico Multianual.
- Elaborar el Anteproyecto, Exposición de Motivos y anexos cuantitativos de la Ley de Presupuesto del Sector Público y de la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público.
- Realizar el seguimiento y control de la programación del gasto y los compromisos durante la ejecución presupuestal.
- Formular y aprobar lineamientos, normas, directivas e instrumentos de gestión del ciclo presupuestal enmarcadas en el Sistema Administrativo Nacional de Presupuesto Público.
- Proponer los límites de los créditos presupuestarios para la programación de los presupuestos institucionales de los pliegos.
- Orientar la programación del presupuesto de ingresos y gastos del sector público.
- Realizar estudios, desarrollar e implementar metodologías y procesos que incrementen la calidad y desempeño del gasto público.

- Emitir opinión técnica legal autorizada, exclusiva y excluyente en materia presupuestal en el Sector Público.
- Prestar asistencia técnica y promover el desarrollo de capacidades para la adecuada aplicación de las normas, procedimientos y metodologías presupuestales a las entidades públicas comprendidas en el artículo 2° de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Asesorar a la Alta Dirección del Ministerio de Economía y Finanzas en los asuntos de su competencia.
- Atender los requerimientos de la Oficina General de Enlace MEF, de acuerdo a sus competencias; y,
- Las otras funciones que le asigne el Viceministro de Hacienda o que le sean dadas por normatividad expresa.

### **República Dominicana: Secretaría de Estado de Hacienda**

Ley N 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda.

[https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2018/06/ley\\_494-06\\_seh-1.pdf](https://www.hacienda.gob.do/wp-content/uploads/2018/06/ley_494-06_seh-1.pdf).

Artículo 2 La Secretaría de Estado de Hacienda tendrá la misión de elaborar y proponer al Poder Ejecutivo la política fiscal del gobierno, la cual comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, así como conducir la ejecución y evaluación de la misma, asegurando la sostenibilidad fiscal en el corto, mediano y largo plazo, todo ello en el marco de la política económica del gobierno y de los lineamientos estratégicos que apruebe el Consejo Nacional de Desarrollo.

Artículo 3 La Secretaría de Estado de Hacienda tendrá las siguientes atribuciones y funciones:

- Dirigir la política fiscal global del gobierno y sus componentes: ingresos, gastos y financiamiento, garantizando que la misma sea sustentable en el corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar, implantar y mantener el sistema de estadísticas fiscales.
- Realizar estudios económicos y fiscales analizando y evaluando el comportamiento de los ingresos, los gastos, el financiamiento público y sus resultados, así como sus efectos y la relación de los mismos con las políticas monetaria y de balanza de pagos.
- Elaborar el marco financiero plurianual y preparar el Presupuesto Plurianual del Sector Público no financiero y sus actualizaciones anuales, debidamente compatibilizado con el Plan Plurianual del Sector Público, así como someterlo a la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo.
- Dirigir el proceso de formulación del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos, la coordinación de su ejecución, que comprende la programación de la ejecución y las modificaciones presupuestarias, así como su evaluación. Igualmente, dirigirá el proceso de aprobación de los presupuestos anuales de las entidades que componen el sector público empresarial no financiero y el seguimiento de la ejecución de los mismos.
- Dirigir la Administración Financiera del Sector Público no financiero y sus sistemas relacionados, a través de los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad gubernamental, contrataciones públicas y administración de sus bienes muebles e inmuebles.

- Analizar, diseñar y evaluar la política de ingresos públicos, provengan los mismos del régimen tributario, que comprende impuestos, tasas y contribuciones especiales y de cualquier otra procedencia, todo ello en el marco de la política macroeconómica y fiscal.
- Elaborar y proponer la legislación de los regímenes tributario y aduanero, así como realizar los estudios económicos y jurídicos necesarios para ello.
- Velar que los regímenes tributario y aduanero operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa legal en materia de exoneraciones de los impuestos, tasas y derechos, establecidas por las disposiciones legales vigentes.
- Coordinar la negociación de acuerdos internacionales relacionados con la política y gestión fiscal y participar en la elaboración de la política comercial externa de la República Dominicana.
- Formular políticas que tiendan a la contención del gasto y al mejoramiento del resultado fiscal, así como a mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público.
- Participar en la definición de la política salarial y previsional del sector público.
- Celebrar, conjuntamente con el Secretariado Técnico de la Presidencia, contratos por resultados y desempeño con instituciones públicas.
- Aprobar la política de contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones y velar por su adecuada ejecución y transparencia.
- Organizar, llevar y administrar el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- Presidir el Consejo de la Deuda Pública y, a través del mismo, proponer la política y estrategia de endeudamiento público, así como su límite máximo.
- Regular y conducir los procesos de autorización, negociación y contratación de préstamos o emisión y colocación de títulos y valores, dirigir y supervisar el servicio de la deuda pública.
- Implantar y supervisar la aplicación de mecanismos eficaces de recuperación de los créditos a favor del Estado.
- Registrar y custodiar los valores financieros y los fondos públicos, emitir y custodiar las especies timbradas, así como administrar las fianzas y garantías recibidas.
- Supervisar y administrar la implantación del Sistema de Cuenta Única del Tesoro.
- Diseñar, operar, mantener y supervisar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).
- Emitir y supervisar la aplicación de las políticas y normas contables aplicables al Sector Público no Financiero, así como llevar la contabilidad general integrada del Gobierno Central.
- Elaborar y publicar en forma periódica los estados presupuestarios, financieros y económicos consolidados del Gobierno Central y de las demás instituciones que conforman el Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos.
- Presentar anualmente a la Cámara de Cuentas, previa intervención de la Contraloría General de la República, el estado de recaudación e inversión de las rentas, en los términos establecidos en los Artículos 13 y 14 de la Ley No.126-01 de fecha 27 de julio del 2001.

- Facilitar el libre acceso de la ciudadanía a la información pública en el área de su competencia y de acuerdo con la legislación vigente.
- Definir la estrategia y política de sensibilización, capacitación y entrenamiento orientados al perfeccionamiento del personal del sector público relacionado con la política y gestión fiscal y la Administración Financiera del Estado, así como desarrollar los programas de capacitación y entrenamiento.
- Supervisar y administrar la aplicación de las Leyes Nos. 1896 y 379 sobre Pensiones y Jubilaciones a cargo del Estado.
- Ordenar y otorgar las licencias respectivas a todos los juegos de azar, tales como la Lotería Nacional, sorteos, rifas benéficas, casinos y establecimientos de juegos de azar, máquinas tragamonedas y otros juegos electrónicos, bingos y cualquier otra manifestación de los mismos e inspeccionar el cumplimiento de las normativas relativas a dichas actividades.
- Fijar la política y supervisar y vigilar las actividades de seguros.
- Determinar los procedimientos de liquidación, administración y fiscalización de las recaudaciones correspondientes al impuesto al consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo.
- Determinar los procedimientos de administración, liquidación y fiscalización de las recaudaciones correspondientes al impuesto al consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo establecidas por la Ley No.112- 00.
- Presidir el Consejo Superior de la Administración Tributaria.
- Realizar las funciones y actividades que le confieren otras disposiciones legales.

### **Uruguay: Ministerio de Economía y Finanzas**

Decreto N° 286/013

<https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/286-2013#ANEXO>

Misión, visión y cometidos

En base a las normas existentes se ha procurado definir la misión del Ministerio de Economía y Finanzas atendiendo a las acciones que debe cumplir en el marco institucional del país, así como la visión, entendiendo por tal el objetivo al que se orienta la institución a largo plazo y que sirve de orientación de las decisiones estratégicas y organizativas.

Insumo fundamental para ello, ha sido el decreto 574 de 1974, que estableció con carácter general las cometidos de los Ministerios existentes en la época, pero que, en lo sustancial se mantiene, en el caso del Ministerio de Economía y Finanzas.

Como ya se ha señalado, el Ministerio es la organización que permite el ejercicio y cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Artículo 181 de la Constitución de la República, básicamente dirigidas a hacer cumplir la propia Constitución, las leyes, decretos y resoluciones, preparar y someter a consideración del Poder Ejecutivo los proyectos de ley, decretos y resoluciones que se estimen convenientes de acuerdo a lo establecido en el artículo 174 de la Constitución de la República.

**Misión:** Ejercer la conducción superior de la política nacional en materia económica y financiera y del comercio.

**Visión:** Ser una organización profesional y eficiente en la proposición, ejercicio y cumplimiento de las medidas tendientes a alcanzar los objetivos estratégicos del gobierno dirigidos a mejorar en



forma permanente las condiciones de vida de los uruguayos por la vía del crecimiento de la economía, la justa distribución del ingreso, y la prestación de servicios públicos de calidad.

Cometidos asignados por el Decreto 974/1974:

Son cometidos del Ministerio de Economía y Finanzas los concernientes a:

- La conducción superior de la política nacional en materia económica y financiera y del comercio.
- La coordinación y el contralor de la planificación económica y de su ejecución.
- La hacienda pública y lo que se relacione con ella en materias atribuidas a otros Ministerios.
- Régimen de moneda, cambios, divisas extranjeras, créditos, inversiones extranjeras, deuda pública y recursos extraordinarios de la Nación.
- Régimen y autorización de bancos.
- Tesoro, registro y administración de los bienes del Estado.
- Régimen tributario y administración fiscal.
- Prevención y represión de delitos económicos.
- Régimen aduanero, servicios de aduana y de policía de ésta.
- Régimen y administración de los juegos de azar y de los casinos.
- Catastro, empadronamiento, tasación y aforo de los valores inmobiliarios e inventarios y verificaciones.
- Contralor financiero de los organismos del Estado, sus empresas y explotaciones.
- Precios de productos de organismos y servicios públicos nacionales.
- Régimen de mercado de valores, bolsas de valores, valores y emisores de valores.
- Régimen y contralor de sociedades comerciales.
- Expropiaciones.
- Concierto de trabajos y de soluciones generales atinentes al Presupuesto Nacional, a la Rendición de Cuentas y al Balance de Ejecución Presupuestal.
- Contabilidad general y pagos.
- Régimen y fomento del comercio interior y exterior del país.
- Determinación de artículos de primera necesidad, el estudio y la investigación de costos, la fijación y el contralor de precios de los artículos de cualquier naturaleza u origen en todas las etapas de su producción, industrialización y comercialización.
- Estímulo del empleo.
- Promoción y defensa de la competencia, el estímulo a la eficiencia económica y la libertad e igualdad de condiciones de acceso de empresas y productos a los mercados.
- Relaciones con los organismos internacionales de su especialidad

Unidad De Presupuesto Nacional

<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/objetivos-actividades-claves>

#### Tareas de Gestión y Análisis Presupuestal:

Descripción en base al Decreto 286/013. Reformulación de la estructura organizativa y los nuevos puestos de trabajo del inciso 05 Ministerio de Economía y Finanzas:

- Gestión Presupuestal.
- Objetivos: Monitoreo del ciclo presupuestal y gestión de modificaciones necesarias.

#### Actividades Claves:

- Elaborar la propuesta del Poder Ejecutivo del Presupuesto Nacional y de Rendición de Cuentas, en coordinación con los Organismos transversales involucrados (CGN, OPP, ONSC), así como con los ejecutores.
- Asesorar sobre aspectos metodológicos vinculados a la formulación del presupuesto y posterior seguimiento, de manera de homogeneizar criterios y estandarizar registraciones, así como en relación a procesos de fortalecimiento institucional.
- Realizar el seguimiento del Presupuesto Nacional, monitorear la ejecución de los diferentes organismos y gestionar las modificaciones necesarias al mismo.
- Asesorar al Poder Ejecutivo en el diseño, seguimiento y evaluación de los compromisos de gestión conjuntamente con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la Oficina Nacional de Servicio Civil.
- Asesorar al Ministro en el dictado o refrendo de normas legales o reglamentarias con incidencia en materia presupuestal.

#### Análisis Presupuestal

- Objetivos: Elaboración y análisis de información base para la determinación del marco presupuestal y el seguimiento de la ejecución.
- Actividades Claves: Establecer, en coordinación con la Asesoría Macroeconómica, los lineamientos generales para la asignación de los recursos que financian el presupuesto en cada instancia presupuestal.
- Realizar el seguimiento del Presupuesto Nacional y monitorear la ejecución del gasto, coordinando para ello el marco fiscal con la Asesoría Macroeconómica y la Tesorería General de la Nación.
- Elaborar las proyecciones presupuestales de mediano plazo y la consistencia de las mismas con los aspectos fiscales y de caja.
- Asesorar al Ministro en el dictado o refrendo de normas legales o reglamentarias con incidencia en materia presupuestal.



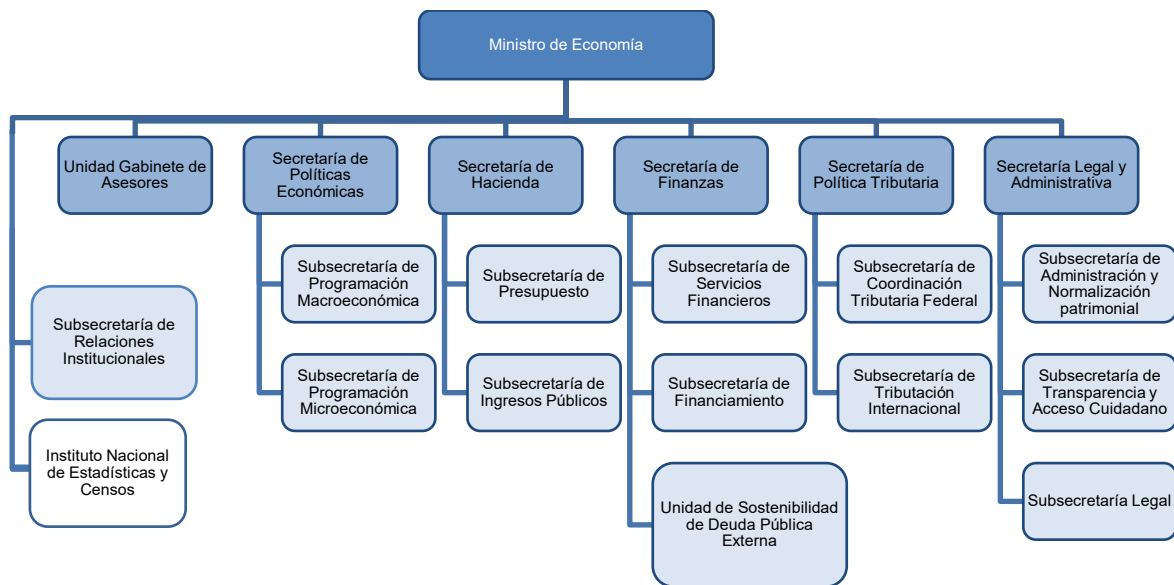
### Anexo 3

## Organigramas de los Ministerios de Hacienda de América Latina

A continuación, se presentan los organigramas de los países bajo estudio. Cabe destacar que se ha realizado una labor de homologación de los organigramas con el objeto de facilitar su comparación.

No fue posible acceder a la información de la estructura organizacional de la página web del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Nicaragua por lo que se presenta información para 17 países de la región.

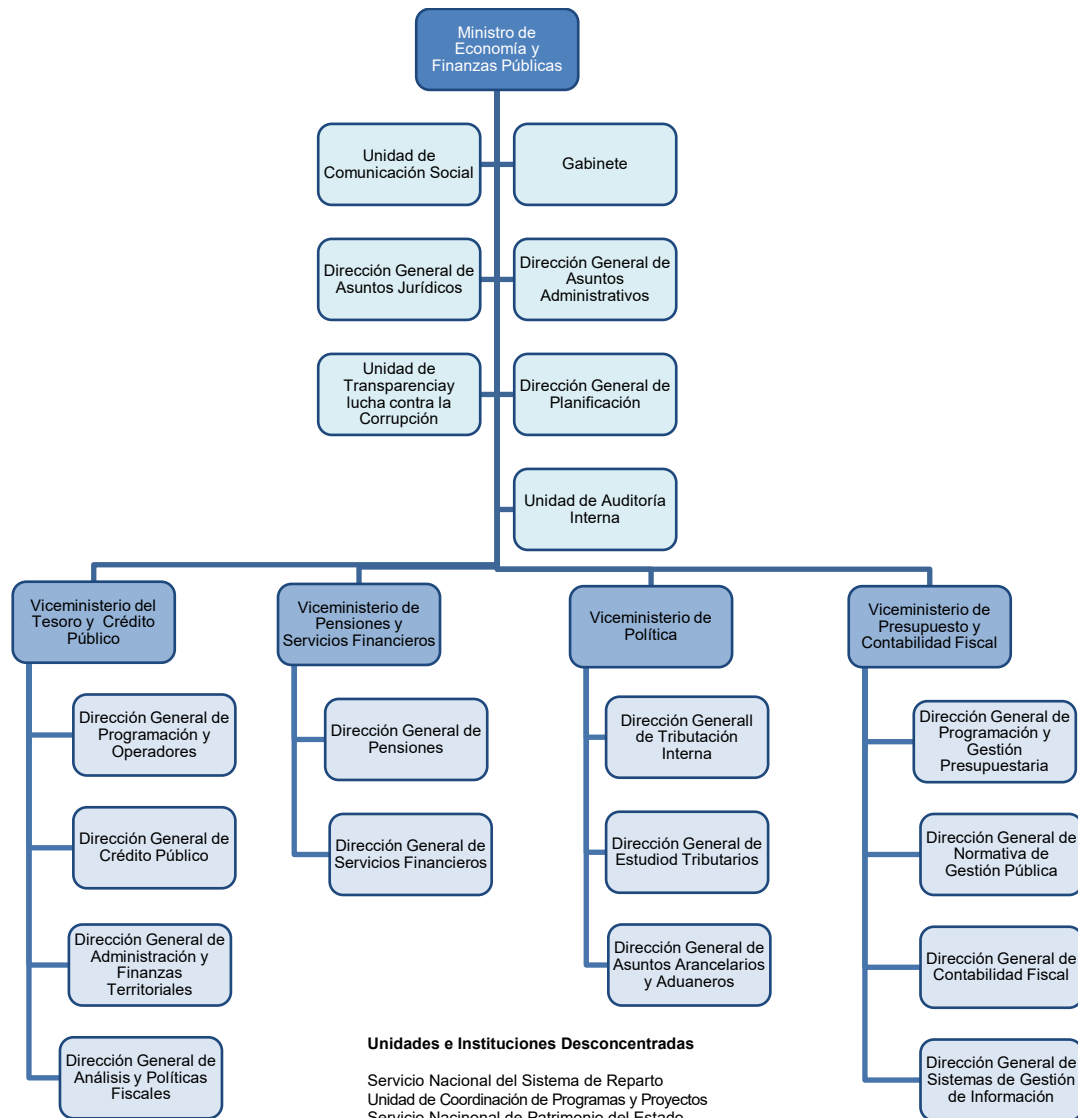
Diagrama A1  
Argentina



- Instituciones de Administración Descentralizada
- Tribunal Fiscal de la Nación (TFN)
  - Unidad de Información Financiera (UIF)
  - Comisión Nacional de Valores (CNV)
  - Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)
- Otros Entes del Sector Público Nacional
- Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)
  - Casa de Moneda S.E.
  - Banco Central de la República Argentina (BCRA)
  - Banco de la Nación Argentina (BNA)
  - BANCO HIPOTECARIO S.A.

Fuente: Ministerio de Economía.

**Diagrama A2**  
**Bolivia (Estado Plurinacional de)**



**Unidades e Instituciones Desconcentradas**

Servicio Nacional del Sistema de Reparto  
Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos  
Servicio Nacional de Patrimonio del Estado

**Instituciones Públicas Descentralizadas Bajo Tuición**

Autoridad de Fiscalización del Juego  
Registro Único para la Administración Tributaria Municipal  
Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros  
Unidad de Investigaciones Financieras

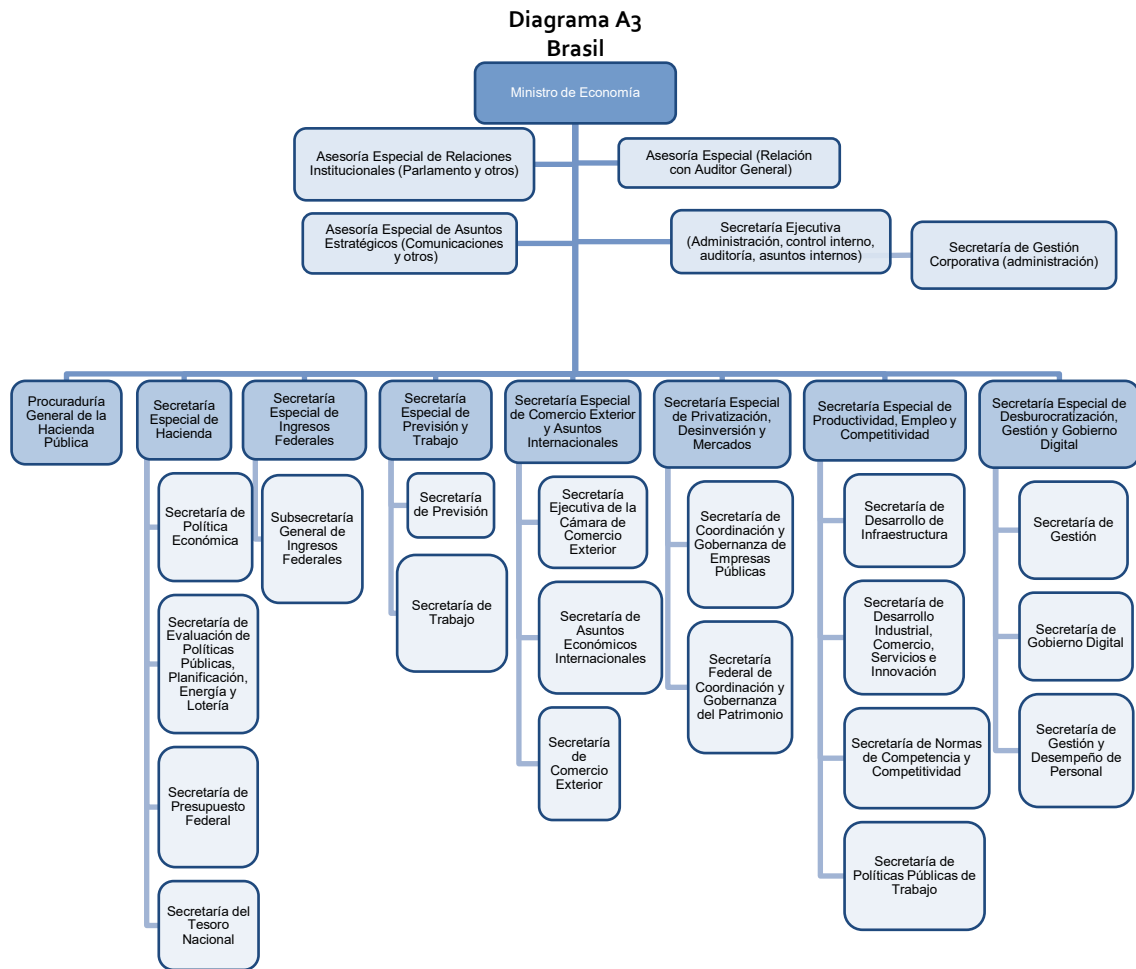
**Entidades Públicas Bajo Tuición**

Servicio de Impuestos Nacionales  
Aduana Nacional  
Banco Central de Bolivia  
Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero  
Autoridad General de Impugnación Tributaria

**Empresas Públicas Bajo Tuición**

Depósitos Aduaneros Bolivianos  
Administración de Servicios Portuarios de Bolivia  
Gestora de la Seguridad Social de Largo Plazo

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.



**Organos Colegiados Entidades Vinculadas**

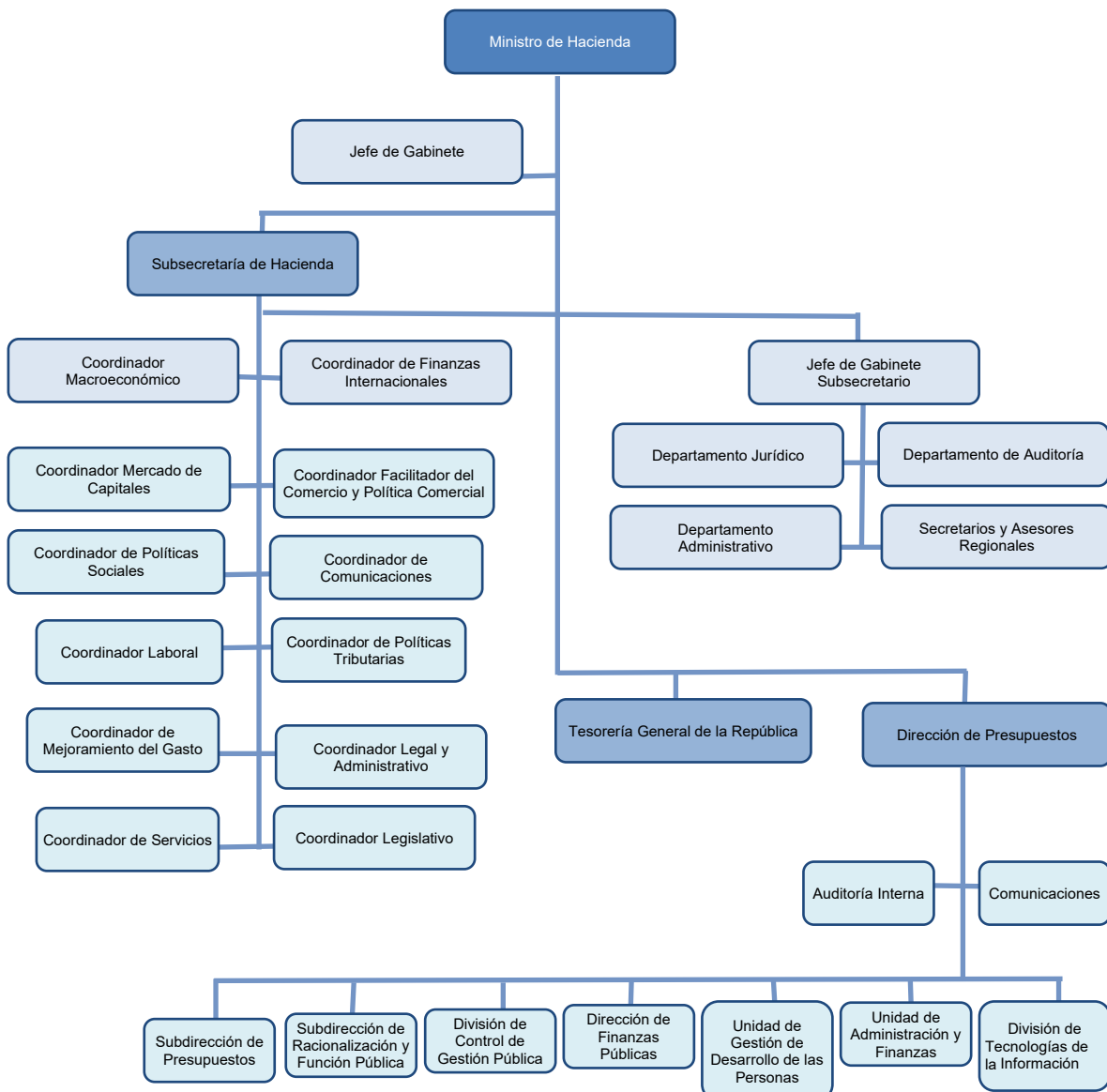
- Consejo Monetario Nacional
- Consejo nacional de Política Hacendaria (finanzas públicas)
- Consejo de Recursos de Sistema Financiero nacional
- Consejo nacional de Seguros Privados
- Consejo de Recursos del Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previsión privada Abierta y Capitalización
- Consejo Administrativo de recursos Fiscales
- Comité Brasileño de Nomenclatura
- Comité de Evaluación y Renegociación de Crédito Externo
- Comité de Coordinación Gerencial de Instituciones Financieras Públicas Federales
- Comité Administrador de Normas (normativa) Nacional
- Comité de Financiamiento y garantías para la Exportación
- Consejo Nacional de Previsión
- Consejo nacional de Previsión Complementaria
- Cámara de recursos Previsionales Complementarios
- Consejo de Recurso de Previsión Social
- Comisión de Financiamiento Externo
- Comisión Nacional de Cartografía
- Comisión Nacional de Clasificación
- Comisión nacional de Fomento y Colaboración y Calidad
- Consejo nacional de Metrología, Normalización y Calidad
- Consejo nacional de Zonas de Procesamiento de Exportaciones
- Consejo Nacional del Trabajo
- Consejo de Síndicos del Fondo de Garantías de Tiempo de Servicio
- Consejo Deliberativo del Fondo de Amparo del Trabajador
- Consejo nacional de Economía Solidaria
- Consejo Consultivo del Programa Nacional Orientado al Microcrédito Productivo
- Foro nacional de Microcrédito
- Consejo Directos del Fondo PIS-Pasep
- Consejo de Síndicos del Fondo de Compensación de Variaciones Salariales
- Comité Para la Administración de la Red nacional para la Simplificación del registro y Legalización de Empresas
- Cámara de Comercio Exterior

**Entidades Vinculadas**

- Autárquicas**
- Banco Central de Brasil
- Comisión de Valores Mobiliarios (Comisión de Valores)
- Superintendencia de Seguros Privados
- Superintendencia Nacional de Previsión (pensión) Complementaria
- Instituto Nacional de propiedad Industrial
- Instituto nacional de Metrología (medidas), Calidad y Tecnología
- Superintendencia de Zona Franca de Manaus
- Instituto Nacional de Seguro Social
- Empresas Públicas**
- Casa de Moneda de Brasil
- Servicio Federal de Procesamiento de datos
- Caja Económica Federal
- Empresa Gestora (administradora) de Activos
- Empresa de Tecnología e Información de la Previsión
- Agencia Brasileña Gestora (administradora) de fondos garantes y garantías
- Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
- Compañía de Depósitos y Almacenes Generales de San Pablo
- Sociedades Económicas Mixtas**
- Banco de Brasil
- Banco de la Amazonia
- Banco del Nordeste de Brasil
- Casa de Moneda de Brasil
- Fundaciones**
- Fundación Escuela Nacional de Administración Pública
- Fundación Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas
- Instituto de Investigación Económica Aplicada
- Fundación de Pensiones Suplementarias del Servidor Público Federal del Poder Ejecutivo
- Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Seguridad y medicina del Trabajo

Fuente: Ministerio de Economía.

**Diagrama A4  
Chile**



**Organismos Vinculados**

- Comité Financiero (Fondos Soberanos)
- Consejo de estabilidad Financiera
- Consejo Consultivo de Mercado de Capitales
- Comité Consultivo PIB Tendencial
- Comité Consultivo Precio de Referencia del Cobre

**Organismos Relacionados**

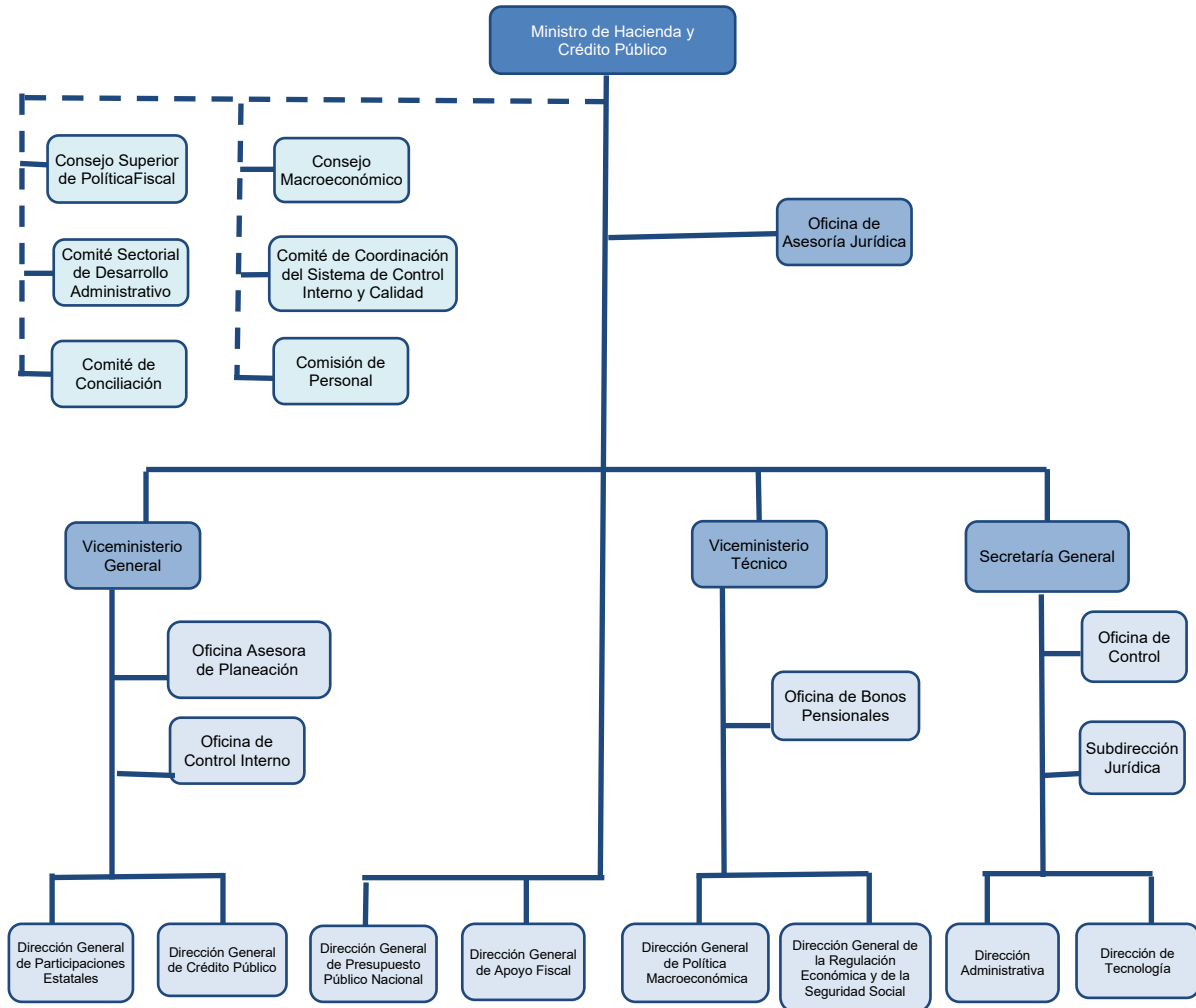
- Banco Estado
- Comisión para el Mercado Financiero
- Dirección de Compras y Contratación Pública
- Dirección Nacional del Servicio Civil
- Servicio de Impuestos Internos
- Servicio Nacional de Aduanas
- Superintendencia de casinos de Juego
- Unidad de Análisis Financiero
- Organismo Funcionalmente Desconcentrado
- Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios

**Organismo Descentralizado Relacionado Directamente con el Presidente de la República**

- Consejo de Defensa del Estado

Fuente: Ministerio de Hacienda.

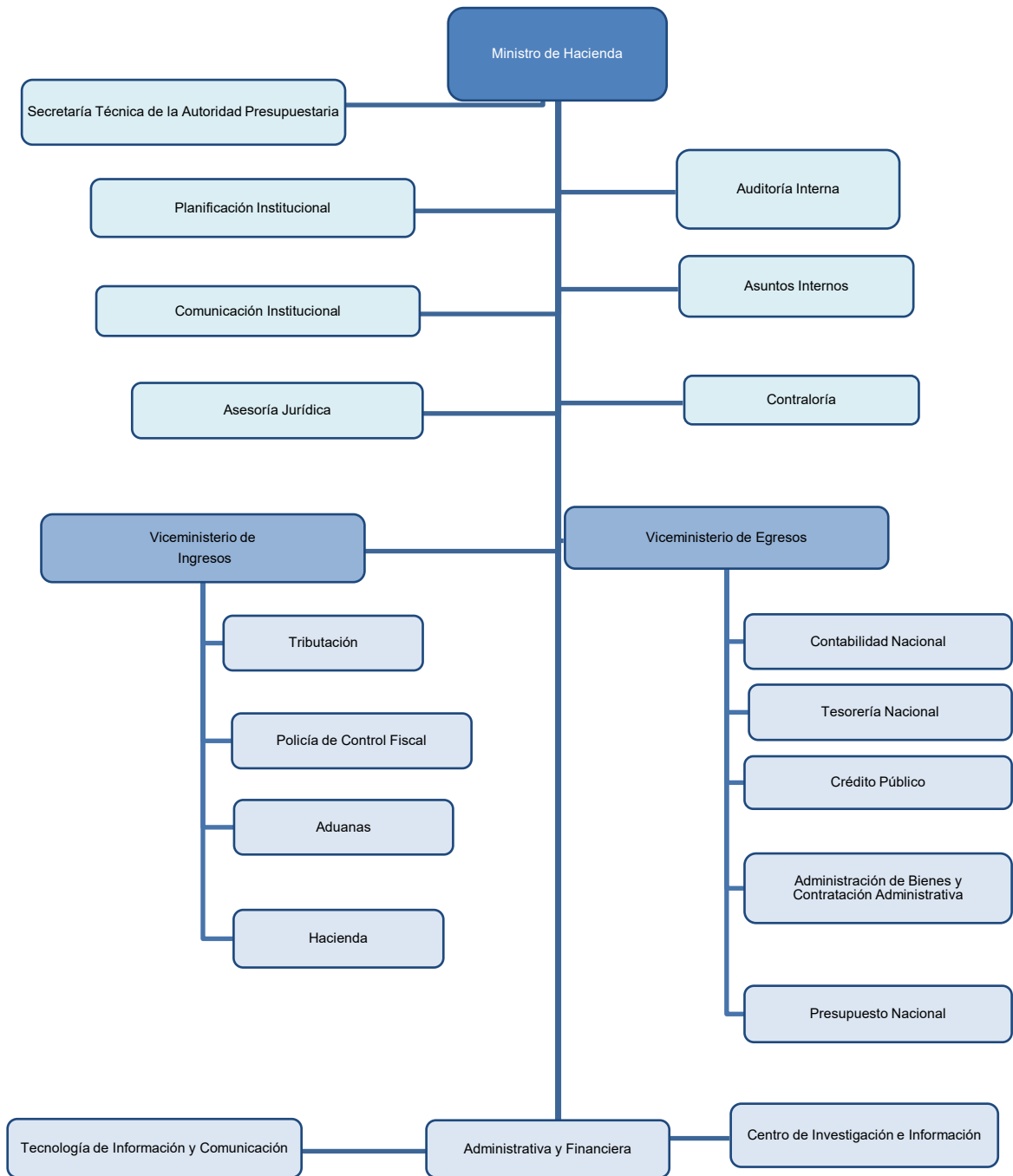
Diagrama A5  
Colombia



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

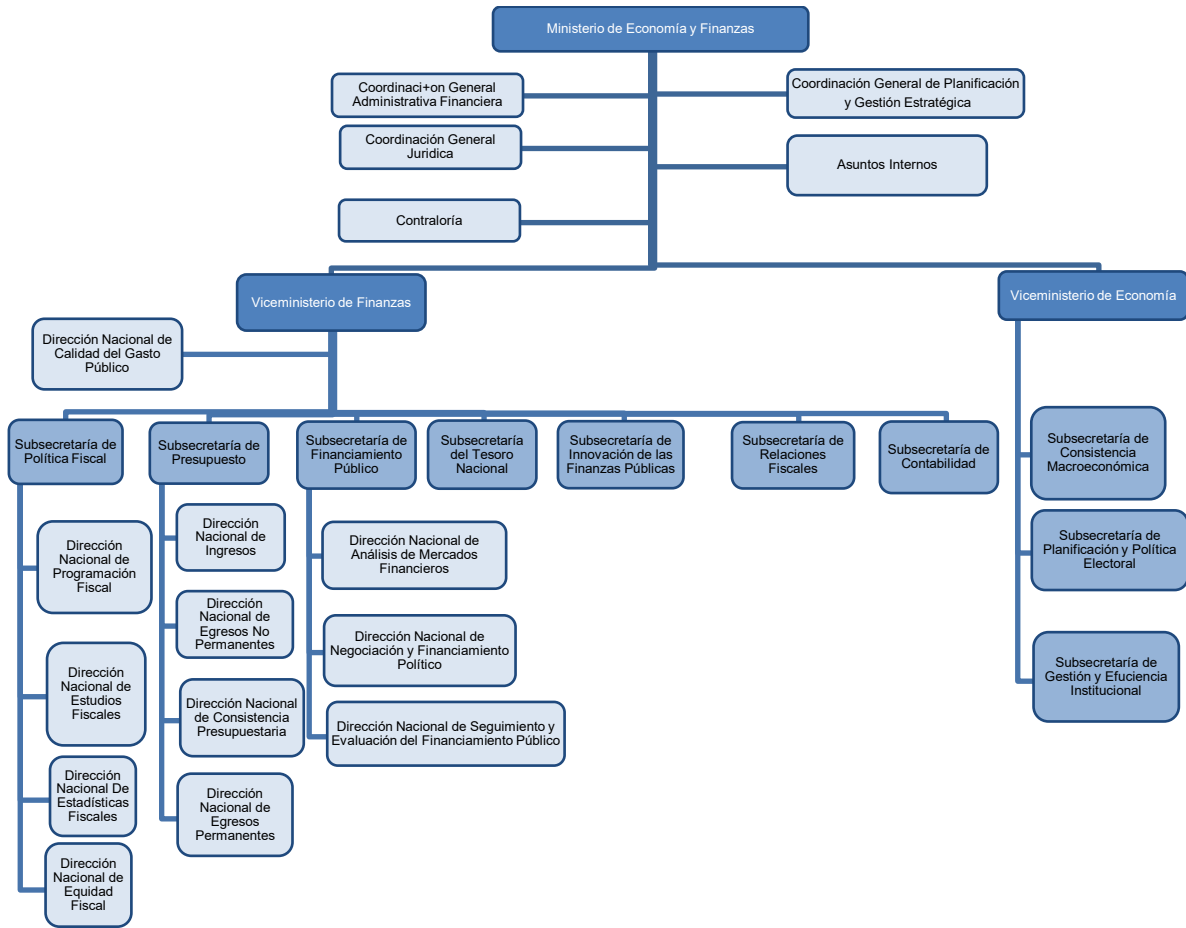


**Diagrama A6  
Costa Rica**



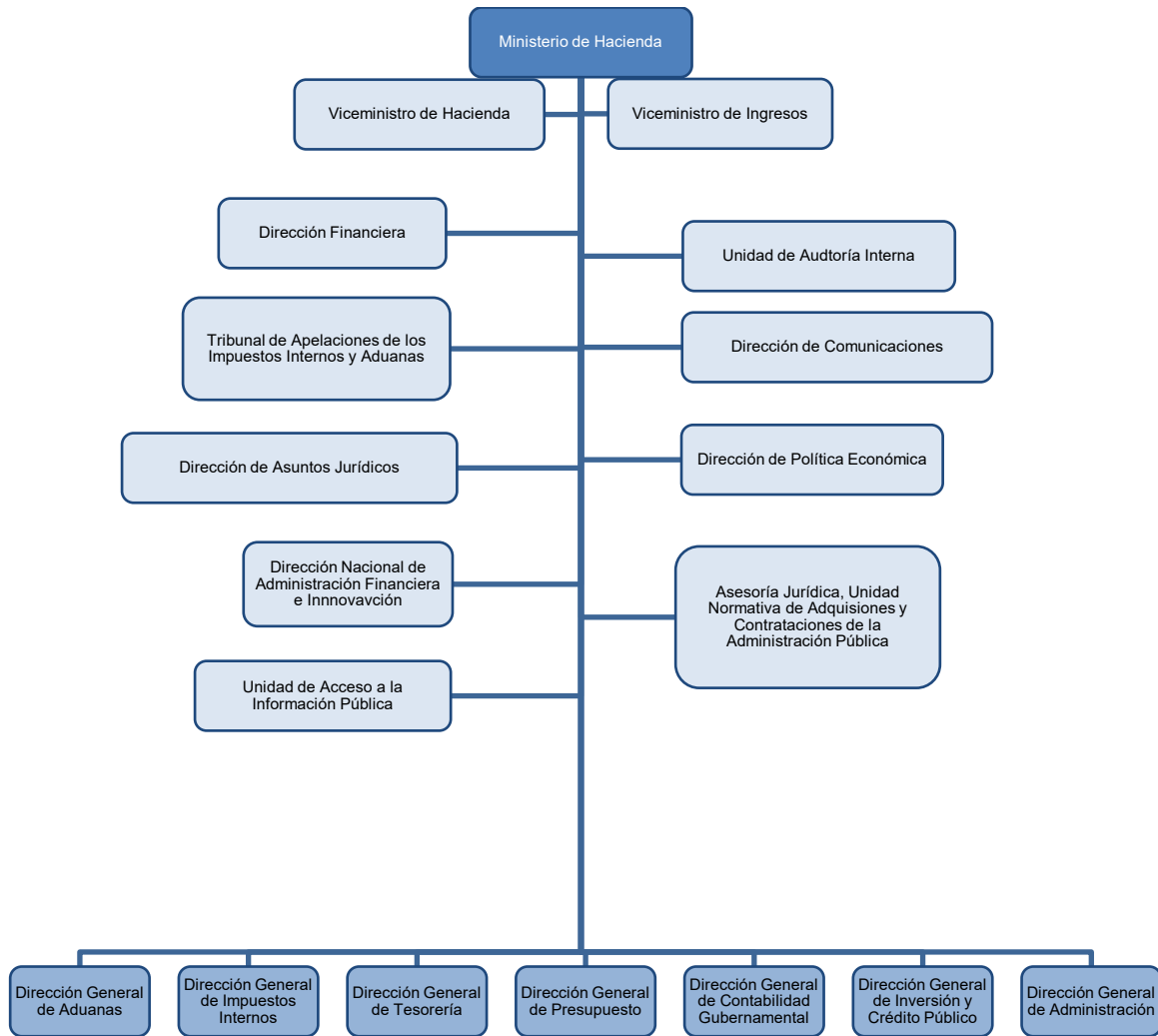
Fuente: Ministerio de Hacienda.

**Diagrama A7  
Ecuador**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

**Diagrama A8  
El Salvador**

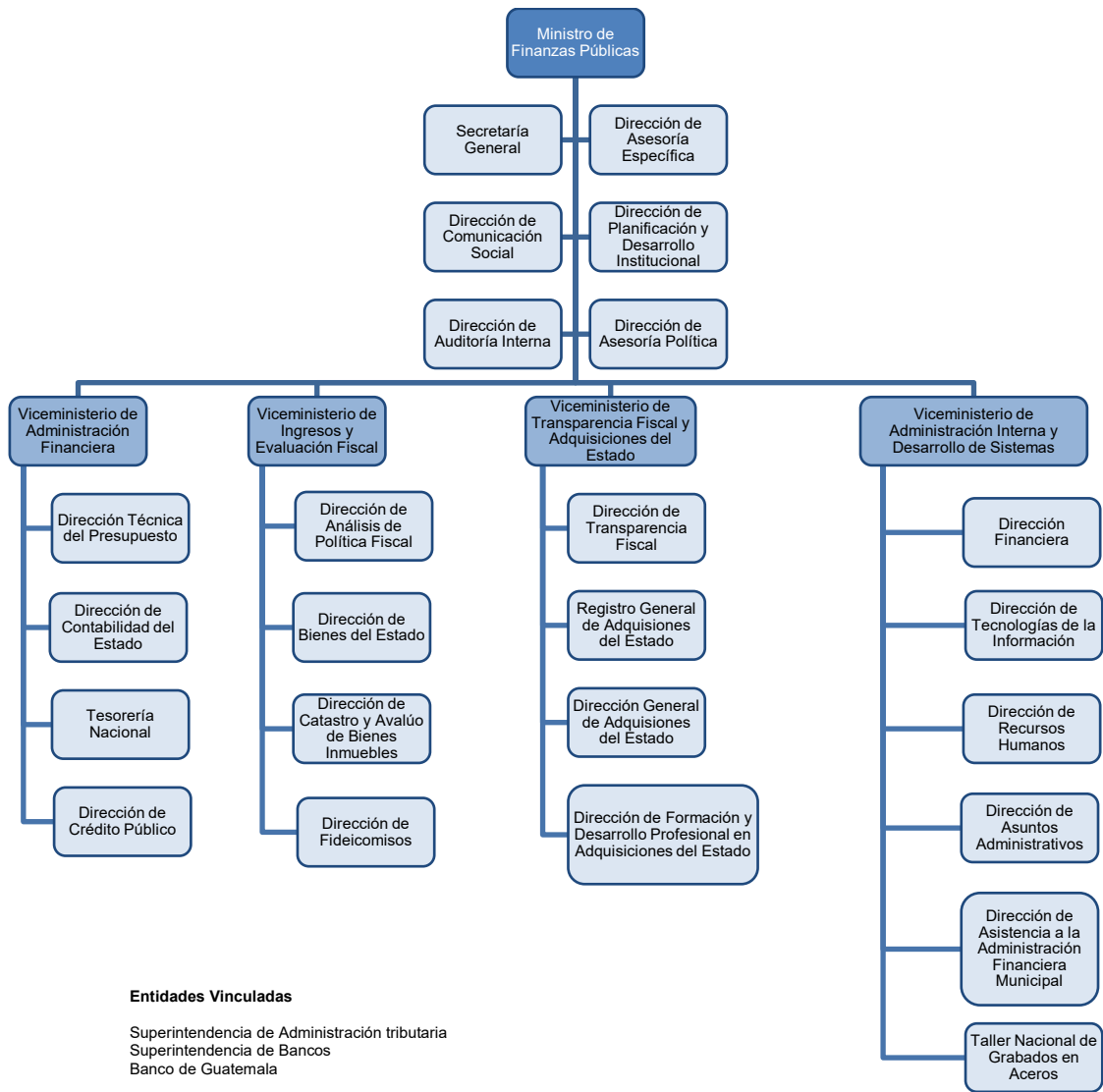


**Instituciones Vinculadas**

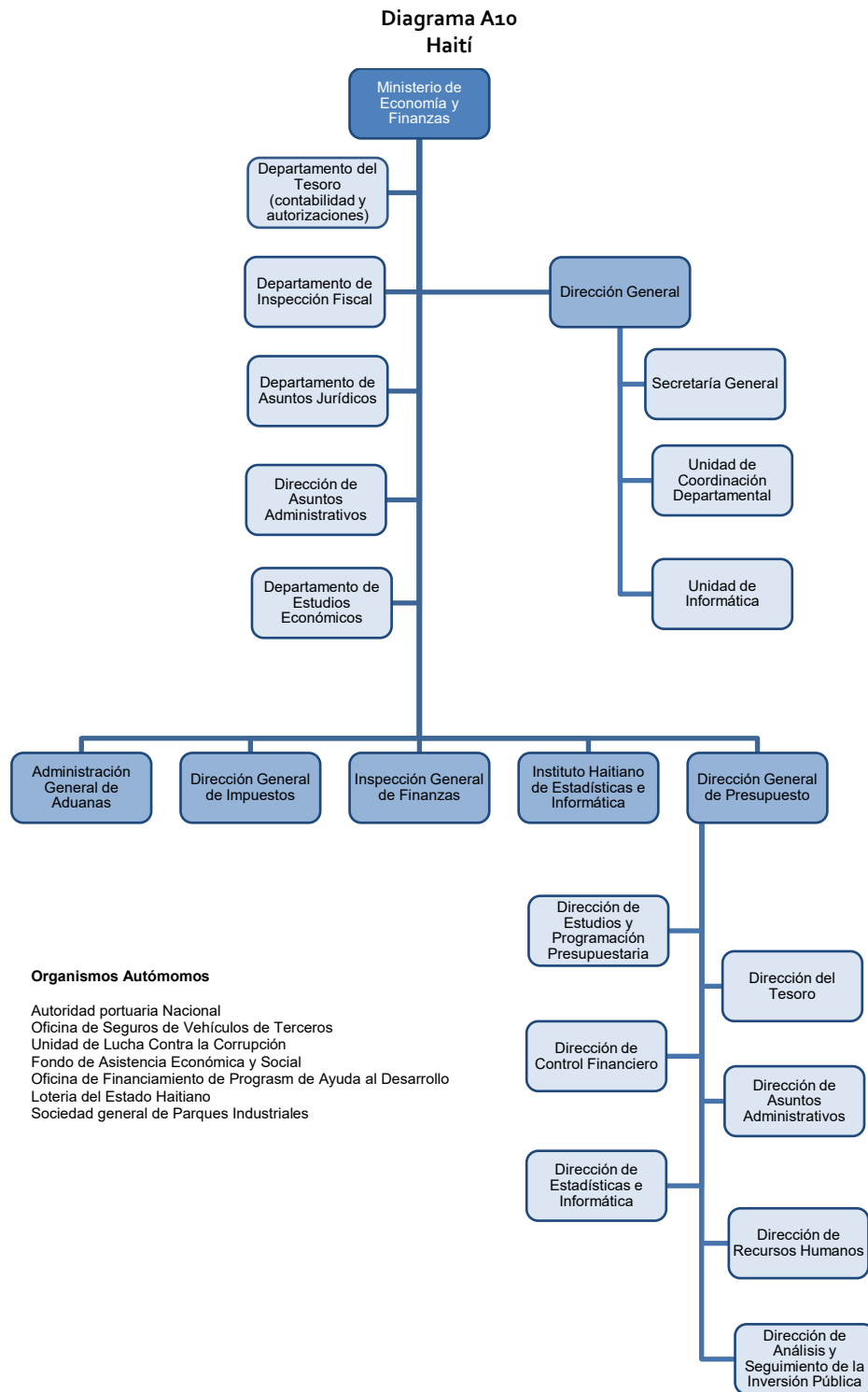
Lotería Nacional de Beneficencia  
Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión  
Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos

Fuente: Ministerio de Hacienda.

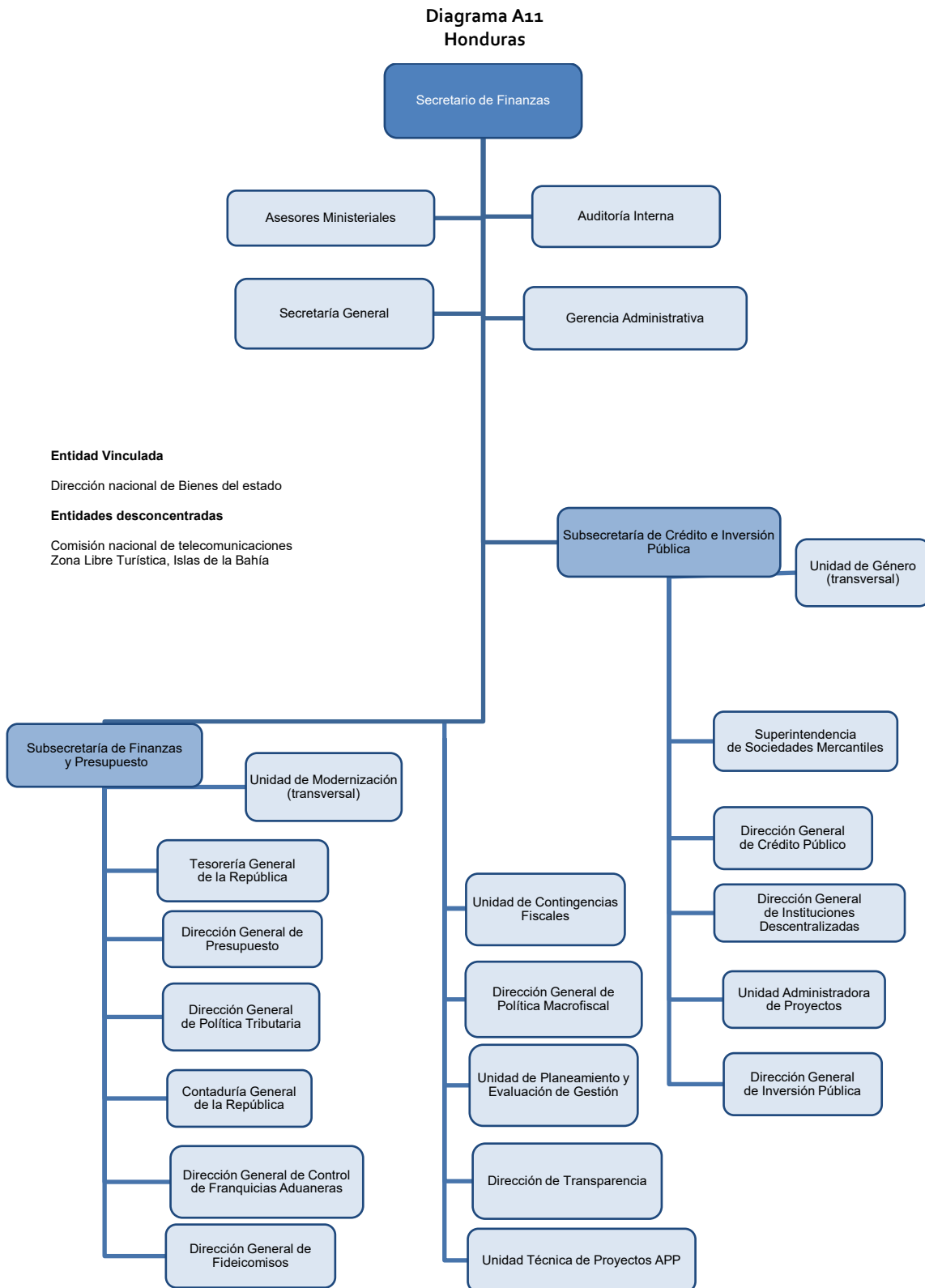
**Diagrama A9  
Guatemala**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas.

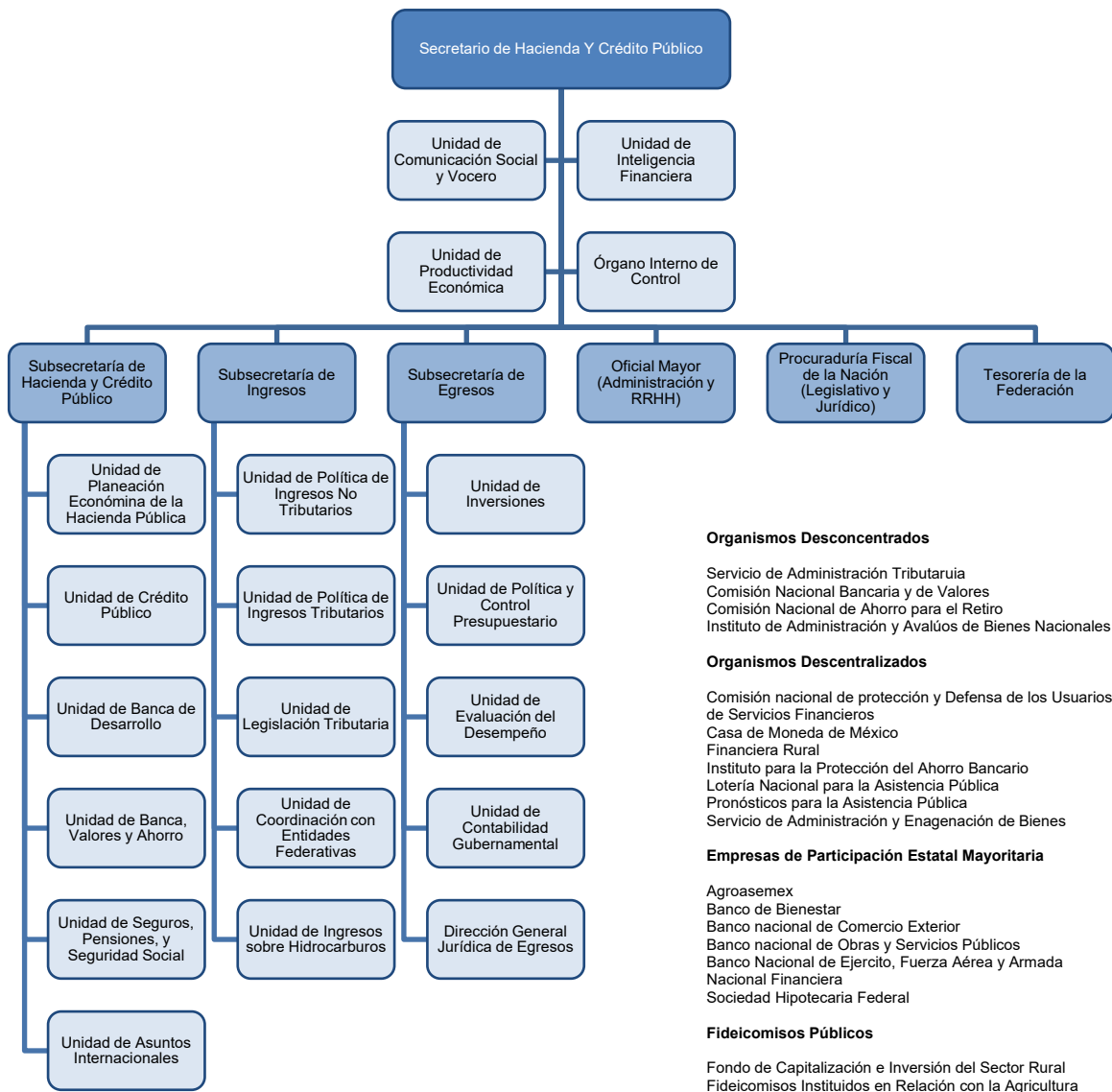


Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.



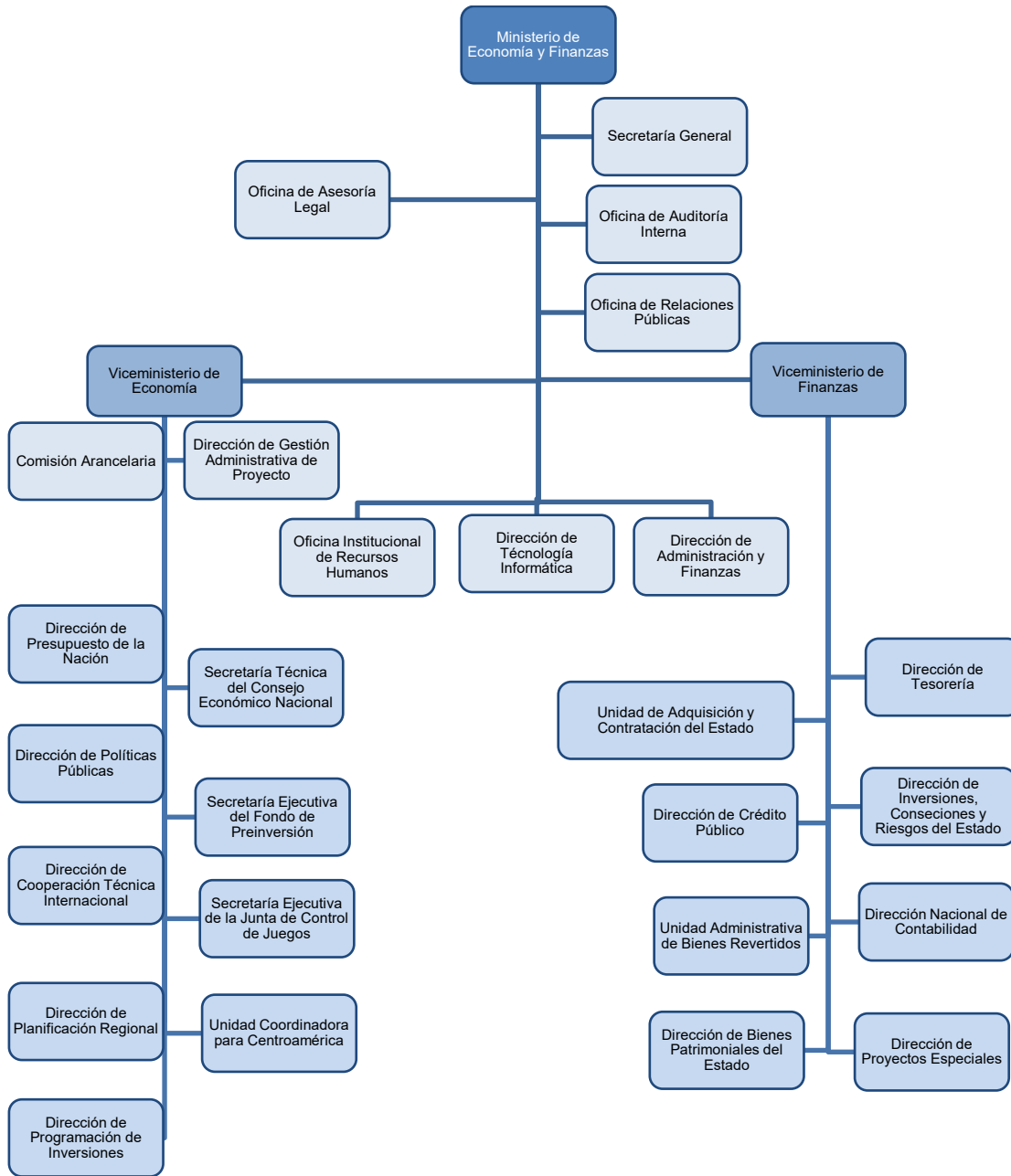
Fuente: Secretaría de Finanzas.

**Diagrama A12  
México**



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Diagrama A13  
Panamá**



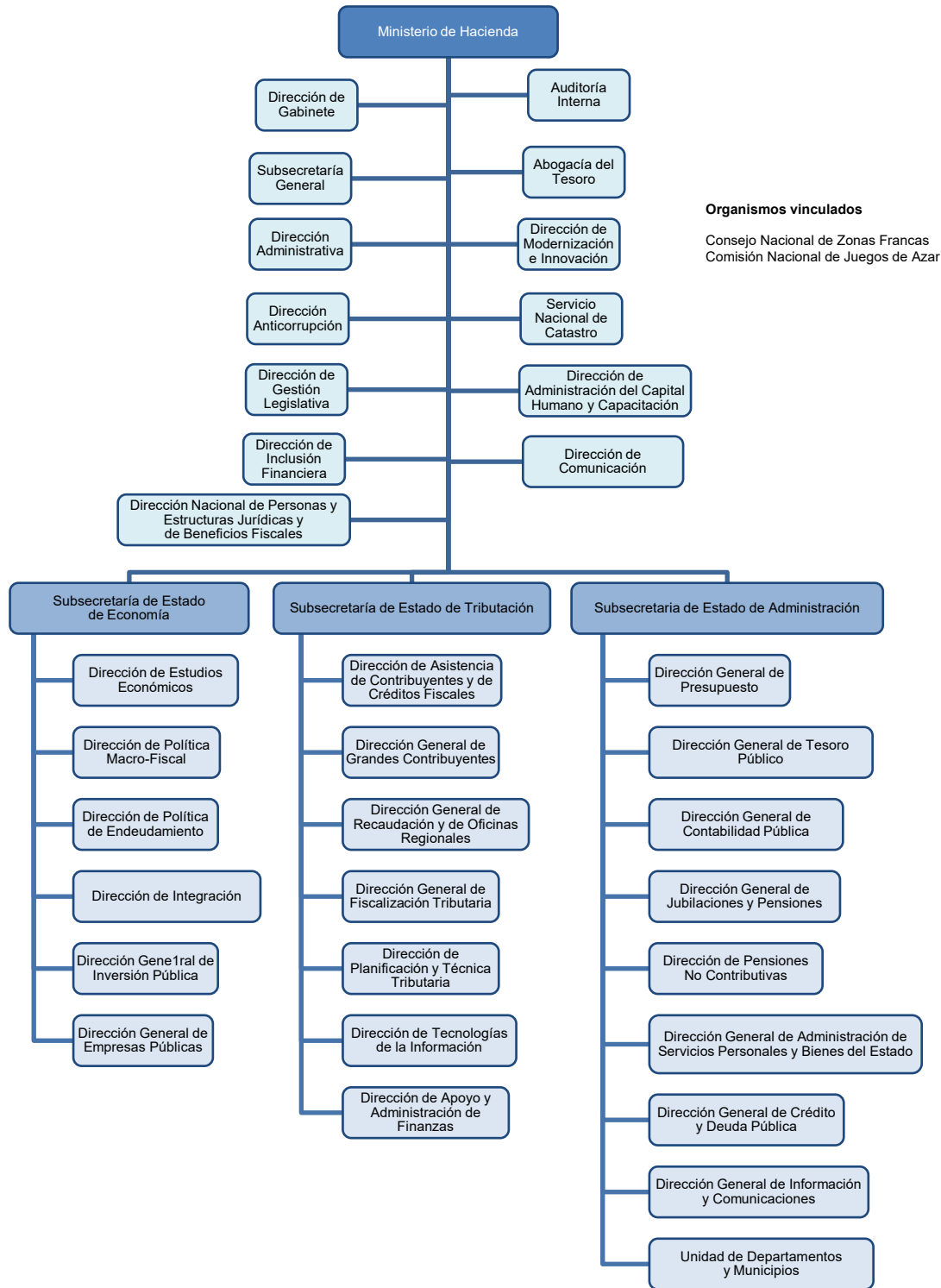
**Organismos vinculados**

- Consejo de Coordinación Financiera de la República de Panamá
- Consejo Económico Nacional
- Fondo de Preinversión
- Comisión Mixta para Centroamérica

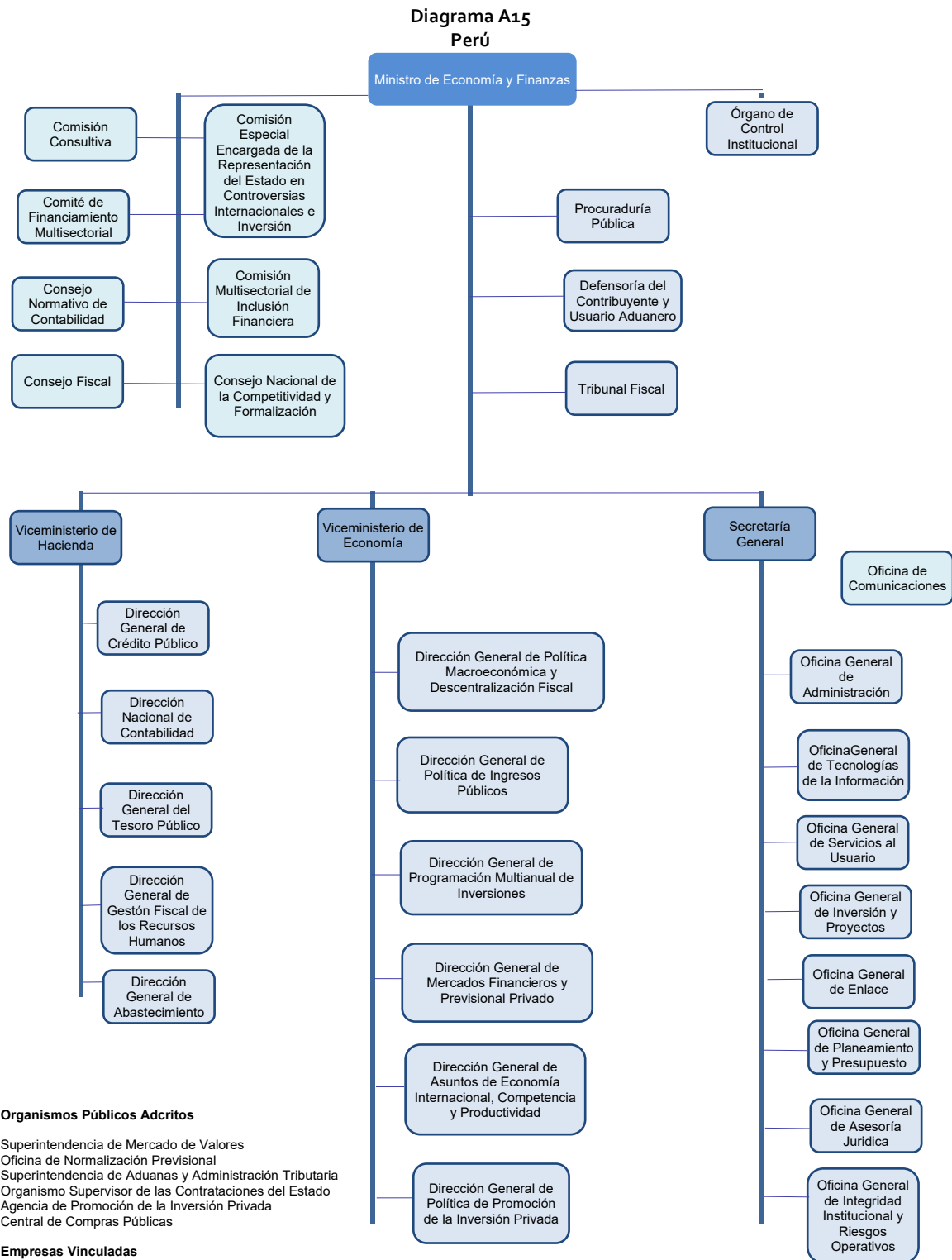
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.



**Diagrama A14**  
**Paraguay**

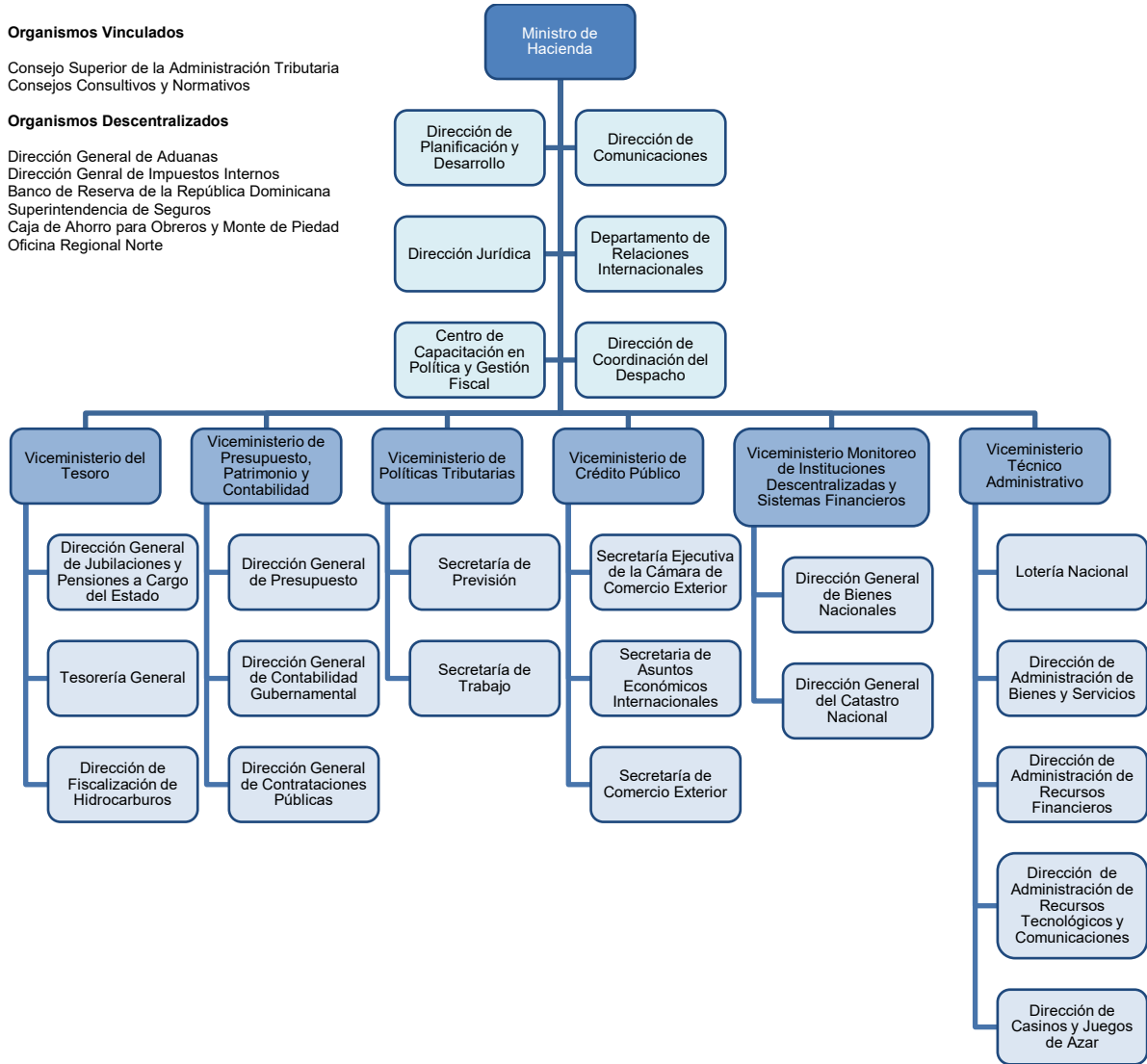


Fuente: Ministerio de Hacienda.



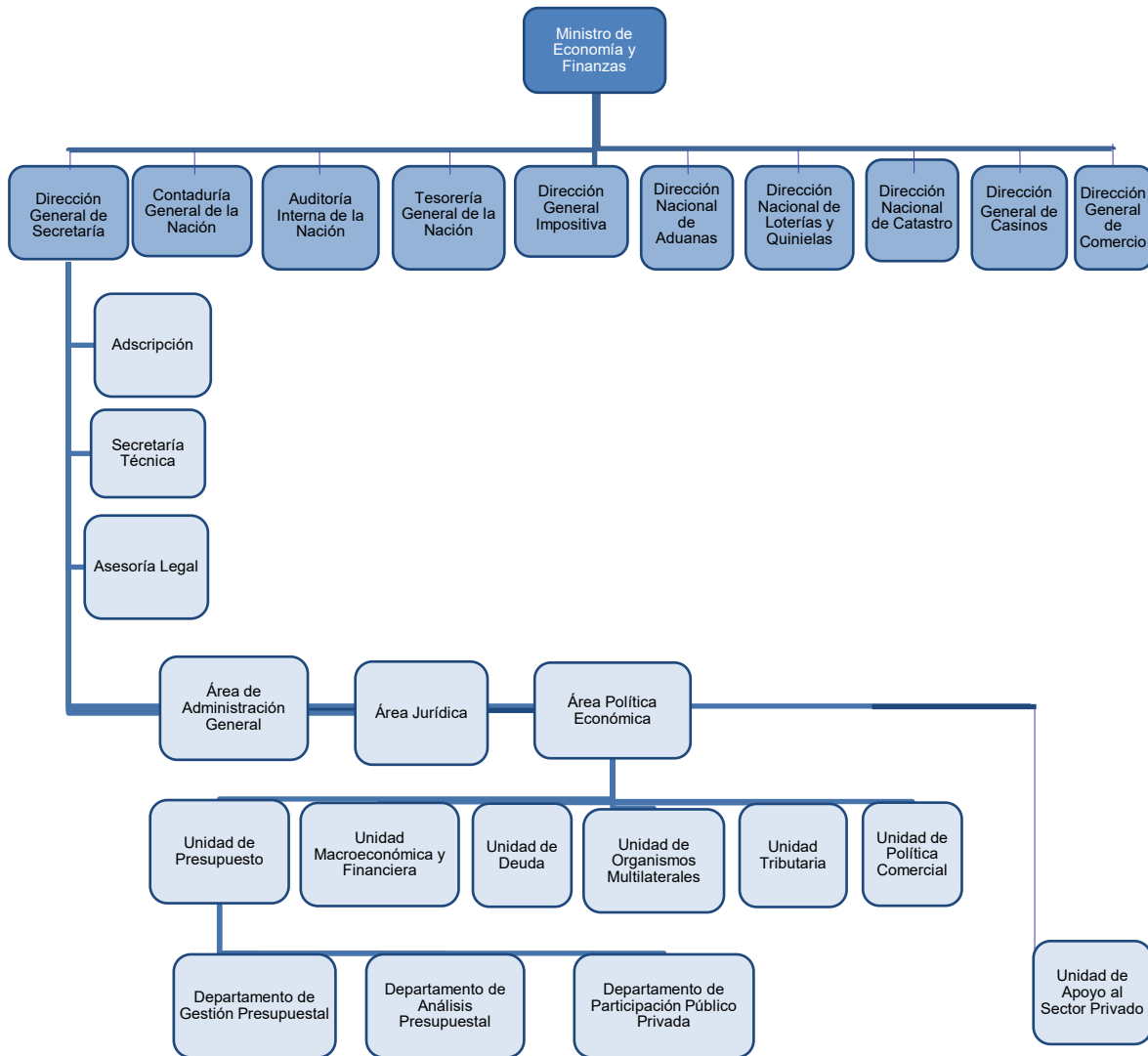
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

**Diagrama A16**  
**República Dominicana**



Fuente: Secretaría de Estado de Hacienda.

**Diagrama A17  
Uruguay**



**Órganos Desconcentrados**

Unidad Centralizada de Adquisiciones  
Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

## **Anexo 4**

### **Modificaciones legales por países**

A continuación, se entrega la recopilación de las modificaciones fundamentalmente legales de los Ministerios de Hacienda para 17 países de América Latina en el período 2010-2020:

- Argentina
- Bolivia (Estado Plurinacional de)
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- Guatemala
- Haití
- Honduras
- México
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- República Dominicana
- Uruguay

Para la realización de esta indagación se ha recurrido a fuentes secundarias, principalmente a partir del sitio web de cada Ministerio y del recuento normativo disponible en los sitios web del poder legislativo en cada país. Para los casos de Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Haití, México, Paraguay, Perú y Uruguay también se ha recurrido a consultas con informantes clave, expertos de CEPAL o profesionales ligados a los Ministerios de Hacienda.

#### **Argentina: Ministerio de Economía**

Decreto 473/2002: Elimina facultades en el área de transportes (31 a 35) y pasa de Ministerio de Economía e Infraestructura a Ministerio de Economía.

Decreto 1283/2003: Unifica los Ministerios de Economía y de la Producción en una sola cartera de Estado, agregando funciones: i) defensa del consumidor; ii) libre competencia; iii) regímenes forestal, agropecuario y pesquero; iv) fomento productivo; v) fortalecimiento mipyme.

Decreto 2025/2008: Se crea nuevamente el Ministerio de la Producción como un ente separado y el Ministerio de Economía pasa a denominarse Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Resolución 318/2013: Crea en la Subsecretaría de Relaciones Institucionales dependiente de la Secretaría Legal y Administrativa y la Comisión por la Memoria, la Verdad y la Justicia del Ministerio,

cuya misión es impulsar toda actividad que tienda a procurar la memoria viva en el marco de la reivindicación de los derechos humanos.

Decreto 924/2013: Aprueba los objetivos de la Comisión Nacional de Valores, como organismo autárquico, vinculado al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Decreto 617/2014: Se suprime la Dirección Nacional de Pre inversión del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Decreto 442/2015: Se incorporan al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas las tareas de: i) Mejora de la competitividad; ii) puertos y vías navegables; iii) comercio interior y exterior.

Decreto 13/2015: Transfiere las competencias que adquirió el Ministerio en el decreto 442/2015 al Ministerio de la Producción. Por ello el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas pasa a denominarse Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.

Decreto 174/2018: El Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas se divide en dos:

- Ministerio de Hacienda:
  - Unidad de Coordinación General Secretaría Legal y Administrativa.
    - Subsecretarías de Administración y Normalización Patrimonial.
    - Subsecretaría de Asuntos Normativos.
    - Subsecretaría de Asuntos Contenciosos.
  - Secretaría de Hacienda:
    - Subsecretaría de Presupuesto.
  - Secretaría de Ingresos Públicos.
    - Subsecretaría de Política Tributaria.
  - Secretaría de Política Económica.
    - Subsecretaría de Programación Macroeconómica.
    - Subsecretaría de Programación Microeconómica.
- Ministerio de Finanzas:
  - Subsecretaría de Participación Público Privada.
  - Unidad de Coordinación General.
  - Secretaría Legal y Administrativa.
    - Subsecretaría de Asuntos Legales y Regulatorios.
  - Secretaría de Servicios Financieros.
  - Secretaría de Finanzas
    - Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales

Decreto 958/2018: Elimina el Ministerio de Finanzas, pasando sus funciones al Ministerio de Hacienda.

Decreto 7/2019: El Ministerio vuelve a denominarse de Economía. No modifica sus funciones.

## Bolivia: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Decreto Supremo N° 0429, del 10 de febrero de 2010.

Atribuciones de la Ministra(O) de Economía y Finanzas Públicas:

- Texto original: Formular las políticas macroeconómicas en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social.
- Texto Modificado: Formular políticas macroeconómicas en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social en coordinación con el Ministerio de Planificación del Desarrollo.”

Se incorpora en las atribuciones de la Ministra(o) de Economía y Finanzas Públicas señaladas en el Artículo 52 del Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009, la siguiente:

- “y” Formular, desarrollar y reglamentar la política fiscal y presupuestaria plurianual de mediano y largo plazo sobre la base del Plan de Desarrollo Económico y Social, en coordinación con los Ministerios correspondientes.
- Atribuciones de la Viceministra(O) de Presupuesto y Contabilidad Fiscal:
- Se incorpora en las atribuciones de la Viceministra(o) de Presupuesto y Contabilidad Fiscal, señaladas en el Artículo 53 del Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009, las siguientes:
  - “q” Formular la política fiscal y presupuestaria de mediano y largo plazo expresada en el Marco Macroeconómico Fiscal Plurianual sobre la base del Plan de Desarrollo Económico y Social, en coordinación con los Ministerios correspondientes.
  - “r” Desarrollar instrumentos de política fiscal y programación presupuestaria plurianual en función a los ciclos económicos para la adecuación del presupuesto anual en cumplimiento del Plan de Desarrollo Económico y Social.
  - “s” Formular reglamentos, instructivos y directrices presupuestarias plurianuales, para la elaboración, presentación y modificación de los presupuestos plurianuales de las entidades e instituciones del sector público.
  - “t” Realizar análisis de escenarios prospectivos en temas relevantes a la política fiscal y programación presupuestaria plurianuales, proponiendo lineamientos de ajuste.
- Modificaciones identificadas del Manual de Organización y Funciones de 2018:
  - Ejercer las facultades de Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
  - Dirigir, coordinar y supervisar a todas las áreas y unidades organizacionales bajo su dependencia.
  - Emitir Resoluciones Ministeriales para resolver asuntos de su competencia.
  - Supervisar la elaboración el Proyecto de Presupuesto General del Estado, en coordinación con los Órganos y entidades del sector público en el marco del Plan de Desarrollo Económico Social, así como, controlar su ejecución presupuestaria.
    - Resolver los Recursos Jerárquicos interpuestos contra las Resoluciones Administrativas emitidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones y Seguros, así como de las Ex Superintendencias Sectoriales.

- Resolver los recursos jerárquicos interpuestos contra resoluciones emitidas en instancia de revocatoria por la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego.
- Definir la política fiscal y presupuestaria plurianual de mediano y largo plazo sobre la base del Plan de Desarrollo Económico y Social, en coordinación con los Ministerios e instancias correspondientes.
- Desempeñar otras funciones asignadas por instancias superiores, en el ámbito de su competencia y de la normativa legal vigente.

### **Brasil: Ministerio de Economía**

#### Decreto 9771/2019

- Modifica el Decreto No. 3.125, de 29 de julio de 1999, para permitir la subdelegación de competencias al Secretario de Coordinación y Gobernanza del Patrimonio de la Unión de la Secretaría Especial de Privatización y Desinversión del Ministerio de Economía.

#### Decreto 9745/2019

- Aprueba la Estructura Reguladora y la Junta de Demostración de la Comisión y las Funciones de Fideicomiso del Ministerio de Economía.

#### Medida Provisoria 870/2019

- La medida modifica la organización básica de los órganos de la Presidencia de la República y los Ministerios, la cual transforma al Ministerio de Hacienda, en el Ministerio de Economía. Este Ministerio integra las estructuras de los Ministerios de Hacienda, Planificación, Desarrollo y Gestión, Industria, Comercio Exterior y Servicios, y Trabajo.

#### Decreto 8489/2015

- Se incorporan cargos de la Secretaría de Gestión Pública del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión al Ministerio de Hacienda (Economía). Además, se modifican cargos del Consejo Administrativo de Recursos Fiscales y de la Corregedoria Geral del Ministerio de Hacienda (Economía).

#### Decreto 7391/2011

- Realiza modificaciones al marco de funciones y escala de pagos del Ministerio de Hacienda (Economía), y realiza modificaciones al Grupo Directivo y Asesores Superiores (DAS).
- Nota: Estas modificaciones se realizan periódicamente y se encuentran en los Decretos: 7482/2011, 7696/2012, 8029/2013, 8391/2015, 9003/2017, 9272/2018 y 9679/2019.

### **Chile: Ministerio de Hacienda**

Por medio de la Ley 20752 de 2014 se fortalecen de los Tribunales Tributarios y Aduaneros mediante modificación de su ley orgánica, aumentando en número de funcionarios de planta.

Por medio de la Ley 20853 de 2015, y producto de la reforma tributaria estructura de 2014, se autoriza la ampliación del número de funcionarios (144) del Servicio de Impuestos Internos para hacer frente a sus nuevas tareas.

Por medio de la Ley 20955 de 2016, se perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y se fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, aumentando sus atribuciones y aumentando su personal.

Por medio de la Ley N° 21.000 de 2019, se crea la Comisión Para el Mercado Financiero (entidad que resulta de la fusión de dos servicios públicos dependientes del Ministerio de Hacienda, la



Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Valores y Seguros), como un servicio público descentralizado, colegiado, de carácter técnico, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. La Comisión deberá velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública y porque las personas o entidades fiscalizadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que las rijan.

Por medio de la Ley N° 20.789 de 2014, se crea el Consejo de Estabilidad Financiera, organismo consultivo dependiente del Ministerio de Hacienda, cuya función consiste en facilitar la coordinación técnica y el intercambio de información entre sus participantes, en materias relativas a la prevención y al manejo de situaciones que puedan importar riesgo para el sistema financiero, con el objeto de contribuir de ese modo a cautelar la estabilidad financiera de la economía chilena.

El Consejo está integrado por el Ministro de Hacienda, quien lo preside, el Presidente de la Comisión para el Mercado Financiero y el Superintendente de Pensiones.

A partir de 2019, la Dirección de Presupuesto elabora el Informe de Finanzas Públicas de manera trimestral. Este documento pertenece a una nueva serie de Informes de Finanzas Públicas (IFP) que contendrá en todas sus ediciones una actualización del escenario macroeconómico y fiscal para el año en curso, así como del marco de mediano plazo. Asimismo, se realiza un esfuerzo por incorporar la evolución y proyecciones de la Deuda Bruta del Gobierno Central para un período de cuatro años.

Por medio de la Ley N° 20.955 Fecha de 2016 se Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil

Por medio de la Ley N° 21.148 de 2019, se crea el Consejo Fiscal Autónomo (que reemplaza al Consejo Fiscal Asesor, que tenía el carácter de comisión del Ministro de Hacienda), como un organismo autónomo, de carácter técnico y consultivo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. El Consejo Fiscal Autónomo tiene por objeto contribuir con el manejo responsable de la política fiscal del Gobierno Central.

### **Colombia: Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

Por decreto 4172 de 2011 se crea (basándose en la Ley 1444 de 2011, que confiere capacidades especiales al ejecutivo en materia institucional): Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera. La Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), tendrá por objeto, dentro del marco de política fijado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y sin perjuicio de las atribuciones de la Junta Directiva del Banco de la República, la preparación de la normativa para el ejercicio de la facultad de reglamentación en materia cambiaria, monetaria y crediticia y de las competencias de regulación e intervención en las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público, para su posterior expedición por el Gobierno nacional.

Por decreto ley 4173 de 2011 se crea (basándose en la Ley 1444 de 2011): Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones. Es Unidad Administrativa Especial del orden nacional de la Rama Ejecutiva, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sin personería jurídica, con autonomía administrativa y patrimonio independiente.

La Ley 1473 de 2011, crea una Regla Fiscal, que determina un límite anual en el cual el gasto estructural del país no podrá superar el ingreso estructural que consiste en determinar un límite anual en el cual el gasto estructural del país no podrá superar el ingreso estructural, con miras a que ese déficit estructural no supere el 1% del PIB a partir del 2022. Adicionalmente, se crea el Comité Consultivo para

la Regla Fiscal, entidad a la cual Gobierno Nacional debe consultar y esperar su pronunciamiento sobre los siguientes temas:

- La metodología y definición de parámetros básicos requeridos para la operación de la regla fiscal.
- Las propuestas que formule el Gobierno sobre cambios metodológicos para la definición de la regla fiscal.
- El informe de cumplimiento de la regla fiscal que el Gobierno debe presentar ante las Comisiones Económicas del Congreso de la República.
- La suspensión de la regla fiscal.

Ley 1819 de 2016 crea la Comisión de Estudio del Gasto Público y de la Inversión en Colombia, integrada por expertos de manera ad honorem, para el estudio integral del gasto público y de la inversión pública en Colombia, que revisará, entre otros, los programas de subsidios y de asistencia pública, los criterios de priorización de la inversión, las inflexibilidades presupuestales, las rentas de destinación específica y los efectos sobre la equidad y la eficiencia de las decisiones de gasto, con el objeto de proponer reformas orientadas a fortalecer la equidad, la inclusión productiva, la formalización y la convergencia del desarrollo entre zonas urbanas y rurales, la redistribución del ingreso, la eficiencia de la gestión pública y el fortalecimiento del Estado.

La Ley 1943 de 2018 crea la Comisión del estudio del Sistema Tributario Territorial, integrada por expertos ad honorem para estudiar el régimen aplicable a los impuestos, tasas y contribuciones de carácter departamental, distrital y municipal, con el objeto de proponer una reforma orientada a hacer el sistema tributario territorial más eficiente, reactivar la economía de las regiones, y combatir la evasión y la elusión fiscal.

En la Ley 1753 de 2015 se crea el Portal Central de Transparencia Fiscal (PCTF) que administra el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para promover la interacción del ciudadano con la información sobre gestión fiscal y hacerlo más visible al manejo de los recursos públicos durante todo su ciclo.

En el Decreto 2674 de 2012, se actualiza la normativa del Sistema Integrado de Información Financiera, por contener estas funcionalidades que lo diferencian del sistema reglamentado en el Decreto 2789 de 2004, tales como programación presupuestal.

### **Costa Rica: Ministerio de Hacienda**

La Ley N° 9635 de 2018, de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, contiene un Título IV Responsabilidad Fiscal de la República. En este se establece:

Una Regla Fiscal, que establece el Límite al crecimiento del gasto corriente, sujeto a una proporción del promedio del crecimiento del PIB nominal y a la relación de deuda del Gobierno central a PIB.

Adicionalmente, el decreto ejecutivo N° 41937-H de 2019, crea el Consejo Fiscal y establece sus funciones: emitir su criterio técnico a través de informes sobre los resultados del monitoreo y valoración periódica que le corresponde efectuar a ese Ministerio en materia de política fiscal y su desempeño, en relación con los efectos de la implementación de la regla fiscal.

Diseño y puesta en marcha del Presupuesto por resultados. El Decreto Ejecutivo 35755-PLAN del 2010 en su artículo 1°, establece una reforma integral normativa del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), creado para "(...) la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano, por medio de un procedimiento de análisis, seguimiento y evaluación de los resultados de las metas establecidas en el PND y en otros instrumentos de planificación". Por otra parte, el Decreto Ejecutivo 36901-Plan-H del 04 de enero de 2012 se oficializó

la creación de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional de Planificación, Programación y Evaluación de la Gestión Institucional y Sectorial del Poder Ejecutivo conformada por el MINHAC y MIDEPLAN, con el objetivo de coordinar y facilitar la uniformidad de los lineamientos e instrumentos que permitan la planificación, la programación y la evaluación de la gestión de ejecución presupuestaria y cumplir con lo indicado por la Ley 8131 de 2001 y su Reglamento.

Ley No. 9395 de 2016 de Transparencia de las contrataciones administrativas, que con el objeto de generar mayor transparencia en las compras públicas, establece el uso de medios electrónicos, disponiendo una única plataforma para el registro de la actividad contractual del Estado.

### **Ecuador: Ministerio de Economía y Finanzas**

El actual Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de Ecuador ha tenido distintas reformas organizacionales en los últimos 10 años y al Código Orgánico y respectivo Reglamento que lo rige.

En cuanto a las reformas Organizacionales en el año 2007, se crea, junto a otros 5 Ministerios Coordinadores, el Ministerio Coordinador de la Política Económica, cuya misión era formular y coordinar políticas en los ámbitos fiscal, financiero, externo y real que permitan canalizar el ahorro hacia la inversión de forma sostenible.

En cuanto a su función ejecutiva, se establece que estos Ministerios Coordinadores estarán adscritos a la Presidencia de la República, y funcionarán con cargo al presupuesto de la Presidencia de la República, se encargarán de concertar las políticas y acciones que adopten las diferentes instituciones que integran sus áreas de trabajo, de tal manera que las políticas y acciones que ejecuten las instituciones de sus respectivas áreas de trabajo, no sean tomadas prescindiendo de otras instituciones que deban intervenir según el ámbito de las políticas o acciones que se adopten.

En cuanto al Ministerio de Finanzas (actual Ministerio de Economía y Finanzas), su funcionamiento está regido por el Código Orgánico de Planificación y las Finanzas Públicas (COPFP), fue aprobado por la Asamblea Nacional en el mes de octubre de 2010. Dicho Código cuenta con su respectivo Reglamento, el cual data desde noviembre de 2014. El objeto del Código es organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento (...) <sup>14</sup>.

El Código Orgánico determina que el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP), comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que realizan las entidades y organismos del Sector Público, y su rectoría corresponde al Presidente de la República, ejercido a través del MEF.

En mayo de 2017, mediante decreto Ejecutivo N° 7, los Ministerios Coordinadores se fusionan y suprimen. En el caso del Ministerio Coordinador de la Política Económica, pasa a fusionarse con el Ministerio de Finanzas, modificándose su denominación a Ministerio de Economía y Finanzas" (MEF).

En agosto de 2017, mediante Decreto Ejecutivo N°116, se determina que el Ministerio de Economía y Finanzas, dadas las nuevas atribuciones que debe asumir, contará con dos viceministerios, uno de Economía y otro de Finanzas de la estructura orgánica, excepcionándose en tal sentido de lo previsto en el Decreto Ejecutivo N° 1121 de 18 de julio de 2016. Cada uno de los viceministerios contará con las áreas agregadoras de valor necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos de esa Cartera de Estado.

En la actualidad el MEF se encuentra en camino de implementación de un proceso de reestructuración interna, caracterizada por el reordenamiento de las funciones de los dos ministerios que se fusionaron, la racionalización de tareas y unidades (en muchos casos se fusionan direcciones

---

<sup>14</sup> Artículo 1, COPFP.

generales) y modernización de su gestión. Los principales cambios vinculados a procesos de modernización son los siguientes:

- Creación de la Dirección General de calidad del Gasto Público y Equidad, dentro de la Subsecretaría de Presupuesto y Calidad del Gasto. La nueva Dirección Nacional será responsable de producir un informe de periodicidad anual con enfoque en la calidad del gasto.
- Creación de la Subsecretaría de Ingresos y Activos del Estado. La nueva Subsecretaría deberá desarrollar como producto específico un informe anual relacionado con la política de ingresos fiscales.
- Creación de la Dirección Nacional de Riesgos Fiscales, dentro de la Subsecretaría de Política Fiscal. La nueva Dirección General deberá elaborar anualmente un Informe de Pasivos Contingentes.
- Creación de una Dirección Nacional de Coordinación Legislativa y Política Pública asesora del Viceministerio de Finanzas.
- Creación de Subsecretaría de Análisis, Seguimiento y Consistencia Macroeconómica, en el Viceministerio de Economía.
- La nueva Subsecretaría debe elaborar un informe anual de Proyecciones Macroeconómicas a tres años.
- Creación de Subsecretaría de Política Económica y Planificación, en el Viceministerio de Economía.
- Creación de Subsecretaría de Asuntos Monetarios y Financieros, en el Viceministerio de Economía.

### **El Salvador: Ministerio de Hacienda**

El Ministerio de Hacienda de El Salvador presenta escasas reformas realizadas a su Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado y su respectivo Reglamento en la última década. Las últimas modificaciones identificadas corresponden a 2011 y no cubren temas vinculados a las funciones modernas del Ministerio o a su estructura orgánica.

No obstante, se ha identificado que el Ministerio de Hacienda, en otros cuerpos legales ha experimentado dos modificaciones significativas en la última década. En primer lugar, en 2017 se promulgó la Ley de Responsabilidad Fiscal (Decreto Ley N° 533). Este cuerpo legal, tiene por objeto emitir normas que garanticen la sostenibilidad fiscal de mediano y largo plazo de las finanzas públicas, y que contribuyan a la estabilidad macroeconómica de El Salvador; lo cual se realizará a través del establecimiento de:

- Marco Fiscal de mediano y largo plazo (10 años), ofreciendo una línea base de las proyecciones fiscales plurianuales de ingresos, gastos y financiamiento, que expresan techos indicativos globales de dichas variables.

Regla fiscal, que establece límites al déficit fiscal y endeudamiento público:

- Obligatoriedad de la congruencia entre el presupuesto con las metas establecidas en la Ley.

Acciones concretas de transparencia fiscal, entre otras: i) El Ministro de Hacienda, previa aprobación del Consejo de Ministros, deberá presentar a la Asamblea Legislativa el Proyecto de Presupuesto General del Estado, acompañado del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo; ii) En los primeros noventa días del año, el Ministerio de Hacienda deberá presentar al Consejo de Ministros, y posteriormente a la Comisión de Hacienda y Especial del Presupuesto de la

Asamblea Legislativa, una evaluación de la gestión fiscal y del cumplimiento de la Ley de responsabilidad fiscal, al cierre del año anterior junto al Informe de la Gestión Financiera del Estado; iii) El Ministerio de Hacienda deberá publicar los informes referidos en la presente Ley, en su Portal de Transparencia, sin detrimento del derecho que tienen los ciudadanos y que le confiere la Ley de Acceso a la Información Pública.

La Ley de Responsabilidad Fiscal experimentó modificaciones de carácter paramétrico en 2019 (Decreto Ley N° 188).

En segundo lugar, la Reforma a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Decreto N°725 de 2011). Esta tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, de la Administración Pública. La ley crea la siguiente institucionalidad, entre otros aspectos:

La Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, la cual estará adscrita al Ministerio de Hacienda, y funcionará bajo el principio rector de centralización normativa y descentralización operativa, con autonomía funcional y técnica.

El Sistema Integrado de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, el cual comprenderá todos los elementos necesarios para la administración, implementación, funcionamiento, coordinación y seguimiento de las compras del Estado.

El Registro Nacional de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

### **Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas**

El Decreto Legislativo (ley) 114-97, establece el marco sobre las funciones y estructura del Ministerio de Finanzas Públicas. Adicionalmente, el Artículo 49 de dicha ley establece: “El Organismo Ejecutivo deberá elaborar y poner en vigencia el reglamento orgánico interno de cada Ministerio, en el que se deberá establecer, conforme a lo dispuesto en esta ley, su estructura interna, funciones, mecanismos de coordinación y otras disposiciones para el eficiente y eficaz cumplimiento de sus funciones”.

Los cambios establecidos en los reglamentos del Ministerio de Finanzas Públicas de los años 2014 y 2018, en relación al reglamento de 2008:

- Del Acuerdo Gubernativo Número 394-2008 al Acuerdo Gubernativo Número 26-2014, no se producen modificaciones sustantivas a las funciones del Ministerio de Finanzas Públicas.

En referencia de los tres Viceministerios, estos asumen una labor de carácter asesor del Ministro, dejando de tener funciones de dirección de las dependencias administrativas bajo su jurisdicción, delegando las funciones de carácter ejecutivo en el nivel de Direcciones. El Viceministerio de Transparencia Fiscal y Evaluación, pasa a denominarse de Ingresos y Evaluación Fiscal, asumiendo como función impulsar medidas para asegurar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público, a fin de armonizar y dotar de equilibrio financiero la relación de los ingresos y egresos del Estado.

Respecto del Acuerdo Gubernativo 112-2018, se eliminan las siguientes funciones del Ministerio de Finanzas Públicas: Establecer, desarrollar y dirigir, las funciones de administración de personal, administración financiera y la administración de bienes y servicios, en cada una de las unidades y dependencias administrativas del Ministerio y coordinar la producción de especies valorizadas y otros documentos de seguridad que sean requeridos por la administración tributaria; Preparar el plan de trabajo del Ministerio para cada ejercicio fiscal; y, Presentar durante los primeros diez días del mes de febrero de cada año, la memoria de actividades del Ministerio, que deberá contener además la ejecución presupuestaria.

Se crea el Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado, con las siguientes funciones, entre otras: Dirigir y coordinar los procesos de transparencia fiscal y sistemas de adquisiciones del Estado, promoviendo el continuo desarrollo y aplicación de buenas prácticas en el ámbito de su competencia; Fomentar la observancia y aplicación de estándares y compromisos internacionales suscritos por el Estado de Guatemala sobre transparencia fiscal; Promover políticas y estrategias para fomentar la transparencia fiscal y adquisiciones sustentables y participación de la micro, pequeña y mediana empresa en las compras públicas.

Impulsar soluciones tecnológicas para facilitar los procesos de transparencia fiscal y la gestión de adquisiciones del Estado, así como la integración con los sistemas financieros y el acceso público de la información; Coordinar las actividades inherentes al Registro General de Adquisiciones del Estado; Promover procesos de investigación, proyectos de innovación, inteligencia de mercado, generación de estrategias para los diferentes modelos de compra para lograr economías de escala, orientados a mejorar, facilitar y transparentar el proceso de compras y contrataciones del Estado; Promover la capacitación, formación normativa, desarrollo profesional y certificación, en materia de adquisiciones públicas; Fomentar la calidad del gasto y promover la transparencia de los procesos de compras y contrataciones del Estado; Promover la coordinación interinstitucional para el fortalecimiento del sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado, así como del Registro General de Adquisiciones del Estado; Suscribir por delegación del Ministro, los contratos administrativos y convenios que deban celebrarse, de conformidad con la Ley; Coordinar el efectivo cumplimiento de las funciones asignadas a las Direcciones de Transparencia Fiscal; Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado; General de Adquisiciones del Estado; y Registro General de Adquisiciones del Estado.

Además se crean las siguientes unidades y direcciones: la Dirección de Transparencia Fiscal, el Registro General de Adquisiciones del Estado, la Dirección General de Adquisiciones del Estado, y la Dirección de Formación y Desarrollo Profesional en Adquisiciones del Estado.

En la Dirección Técnica de Presupuesto, desaparecen las Subdirecciones (así como en todas las Direcciones del Ministerio) y el Director se relaciona directamente con los Departamentos.

El Departamento de Servicios sociales se divide en dos: El Departamento de Programación Presupuestaria de Servicios de Educación, Cultura y Ambiente, y el Departamento de Programación Presupuestaria de Servicios de Salud, Desarrollo y Trabajo.

Adicionalmente se crean tres departamentos: El Departamento de Diseño Conceptual, el Departamento de Análisis e Investigación de la Administración Financiera y Producción Pública y el Departamento de Gestión de Costos.

Así mismo se incorporan dos nuevas funciones:

- Coordinar las actividades a desarrollar en el marco de gasto de mediano plazo que corresponden a la formulación de las estrategias que orientarán el desempeño del presupuesto público desarrollando en este ámbito los mecanismos de articulación de políticas públicas, la planeación macroeconómica y el presupuesto multianual, que brinde sostenibilidad financiera a las intervenciones de las entidades que harán posible el alcance de los resultados establecidos.
- Revisar y actualizar constantemente las metodologías presupuestarias y de gestión financiera, en función de la gestión por resultados, con criterios de eficiencia, eficacia y equidad en el uso de los recursos públicos; en coordinación con las dependencias rectoras y otras según el ámbito de competencia.

Adicionalmente, se identificó las Reformas a la Ley de Contrataciones del Estado Decreto N° 57-92 (con un perfeccionamiento por Decreto 46-2016), mediante Decreto (ley) N° 9-2015. Se actualizan y mejoran los procedimientos de compra, creándose como institucionalidad:

- El Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Guatecompras).
- La Dirección General de Adquisiciones del Estado, como ente rector de las compras públicas.

En Decreto (ley) N° 37-2016, que toca diversas materias (tributarias y aduaneras, sistema financiero, código de comercio), se crea el Tribunal Administrativo Tributario y Aduanero.

### **Haití: Ministerio de Economía y Finanzas**

A partir de la promulgación de la Ley sobre el Proceso de Elaboración y Ejecución de la Ley de Finanzas (LEELF) de 2017, el MEF, por medio de la Dirección General de presupuesto (DGB), se encuentra en pleno proceso de aplicación de cambios en la formulación presupuestaria, que tiene por objeto intervenir sobre el proceso de formulación del presupuesto, pasando de la elaboración de un presupuesto agregado de cada Ministerio, concentrado en los medios necesarios para financiar sus actividades, a uno que identifica y define programas presupuestarios al interior de cada Ministerio, derivados de su misión y objetivos estratégicos, lo que permite avanzar en el desarrollo de una formulación presupuestaria orientada a resultados, identificando programas presupuestarios en cada servicio público, vinculándolos a indicadores de desempeño.

La Ley sobre el Proceso de Elaboración y Ejecución de la Ley de Finanzas (LEELF) de 2017, establece dos materias adicionales. En primer lugar, determina que el MEF debe elaborar proyecciones fiscales plurianuales (gastos e ingresos), las cuales debe adjuntar a la presentación del proyecto de ley de presupuesto.

En segundo lugar, se crea la cuenta única fiscal, que en términos de caja (realización de giros) administra el Banco Central (Banco de la República de Haití), pero su gestión financiera de registro de origen de gastos y autorización de egresos es de responsabilidad del MEF (participan la Dirección General de Presupuesto y la Dirección del Tesoro).

### **Honduras: Secretaría de Finanzas**

Existen dos Decretos Ejecutivos en los últimos 10 años que modifican las funciones de las Direcciones Generales y órganos especializados de esta Secretaría, las que están contenidas en el artículo 6o del Reglamento:

- En cuanto a la última modificación, con fecha 26 de junio de 2015, se crea la Dirección General de Política Macro Fiscal y la Dirección General de Política Tributaria con el fin de fortalecer e independizar la función macro fiscal y tributaria dentro de la Secretaría.

La anterior reforma, que data del año 2011, creó la Superintendencia de Sociedades Mercantiles y la Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras, mientras que eliminó la Dirección Ejecutiva de Ingresos (cuyas funciones se traspasaron a la Dirección General de Presupuesto) y la Dirección de la Marina Mercante (cuyas funciones se traspasaron a la nueva Superintendencia).

Por medio del Decreto Ejecutivo N° PCM 047-2015, se crea el Dirección Nacional de Bienes del Estado, ente desconcentrado de la Secretaría de Finanzas.

Por medio del Decreto Ejecutivo N° PCM-084-2015, se crea el Servicio de Administración de Rentas (SAR) como una entidad Desconcentrada adscrita a la Presidencia de la República (no de la Secretaría de Finanzas), con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable de la administración tributaria, con autoridad y competencia a nivel nacional y con domicilio en la Capital de la República.

Por medio de Decreto N° 25-2016, se establece la Ley de responsabilidad fiscal que incorpora entre otras materias: Regla Fiscal, con límites de déficit, de crecimiento de gasto y endeudamiento y Marco Macro Fiscal de Mediano Plazo.

### **México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Las funciones y estructura quedan sustantivamente establecidas en la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, que ha tenido diversas modificaciones los últimos 10 años.

Adicionada DOF 30-11-2018: Planear, establecer y conducir la política general en materia de contrataciones públicas reguladas por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, propiciando las mejores condiciones de contratación conforme a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, imparcialidad y honradez; emitir e interpretar las normas, lineamientos, manuales, procedimientos y demás instrumentos análogos que se requieran en dichas materias, así como promover la homologación de políticas, normas y criterios en materia de contrataciones públicas.

Fracción adicionada DOF 02-01-2013. Derogada DOF 18-07-2016. Adicionada DOF 30-11-2018: Fungir como área consolidadora de los procedimientos de compra de bienes y contratación de servicios que la propia Secretaría determine.

Fracción adicionada DOF 02-01-2013. Derogada DOF 18-07-2016. Adicionada DOF 30-11-2018: Establecer normas y lineamientos en materia de control presupuestario; así como ejercer el control presupuestario de las contrataciones públicas consolidadas a través de la Oficialía Mayor.

Fracción adicionada DOF 02-01-2013. Derogada DOF 18-07-2016. Adicionada DOF 30-11-2018: Participar en las negociaciones comerciales internacionales relacionadas con los capítulos de compras del sector público y coordinar compras estratégicas del mismo que generen beneficios al país; elaborar disposiciones que promuevan la participación de la proveeduría nacional en las compras de dicho sector, así como asesorar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal sobre el cumplimiento de la normativa en esa materia.

Fracción adicionada DOF 02-01-2013. Reformada DOF 18-07-2016: Conducir la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal, salvo por lo que se refiere a las playas, zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar o cualquier depósito de aguas marítimas y demás zonas federales; administrar los inmuebles de propiedad federal cuando no estén asignados a alguna dependencia o entidad, así como llevar el registro público de la propiedad inmobiliaria federal y el inventario general correspondiente.

Fracción adicionada DOF 02-01-2013. Reformada DOF 18-07-2016: Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal y, en su caso, representar el interés de la Federación; expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios, para la realización y actualización de los avalúos sobre dichos bienes, así como expedir normas técnicas, autorizar y, en su caso, proyectar, construir, rehabilitar, conservar o administrar, directamente o a través de terceros, los edificios públicos y, en general, los bienes inmuebles de la Federación.

Fracción adicionada DOF 02-01-2013. Reformada DOF 18-07-2016. Recorrida (antes fracción XXXIII) DOF 30-11-2018: Reivindicar los bienes propiedad de la Nación, en los términos de las disposiciones aplicables, y Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

Fracción derogada DOF 28-12-1994. Adicionada DOF 02-01-2013. Derogada DOF 18-07-2016. Adicionada DOF 30-11-2018: Designar y remover a los titulares de las unidades de administración y finanzas a que se refiere el primer párrafo del artículo 20 de esta ley, quienes serán considerados



servidores públicos de la respectiva dependencia. Se exceptúa de lo anterior a la Secretaría de la Defensa Nacional y a la Secretaría de Marina, que contarán con sus respectivas oficialías mayores.

En 2006 se promulga la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (antes del período bajo estudio). Ley de Servicio civil es de 2003 y ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público de 2000.

En 2016 se promulga la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios cuyo objetivo es fijar reglas para la responsabilidad hacendaria y financiera a nivel subnacional; es decir en entidades federativas, municipios y sus respectivos entes públicos.

Respecto de la Estructura de la Secretaría. Se revisaron las Modificaciones al Reglamento Interior de 2009 a 2020, revisión de la cual se destacan los siguientes cambios como los más relevantes:

- La Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicaciones, pasa a Subsecretaría de Egresos. (2012).
- La Coordinación General de Calidad y Seguridad de la Información, pasa a Subsecretaría de Egresos. (2012).
- Dirección General Adjunta de Acceso a la Información y Apoyo Técnico de la Subsecretaría de Egresos, pasa a Subsecretaría de Egresos. (2012).
- La Unidad de Coordinación con Entidades Federativas: Unidad de Evaluación del Desempeño, separándose de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública, que pasa a ser Unidad de Contabilidad Gubernamental. (2012).
- Unidad de Ingresos sobre Hidrocarburos: Unidad de Igualdad de Género (2013).
- Se crean los siguientes órganos desconcentrados: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas; la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, y Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales. (2016).
- Pasa a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. (2017).

### **Panamá: Ministerio de Economía y Finanzas**

La Ley 97 de 1998 crea el Ministerio de Economía y Finanzas, fusionándose los Ministerios de Hacienda y Tesoro y de Planificación y Política Económica.

En cuanto a las reformas de los últimos 10 años, mediante Decreto Ejecutivo con fecha 19 de septiembre de 2014, se traspasa la estructura administrativa de la Autoridad Nacional de Ingresos Públicos, incorporándose al Ministerio de Economía y Finanzas como la Dirección General de Ingresos. En cuanto a las funciones, se agregan a través de la Ley número 2 de 2014, la articular y coordinar la planificación nacional de los distintos niveles de gobierno y entre estos en cuanto a las políticas de desarrollo integral, junto con incluir en las materias de Administración Pública la Modernización del Estado.

La ley 68 de 26 de diciembre de 2018, y que adiciona un capítulo a la ley de responsabilidad social fiscal (34 de 2008), destacó hoy el gobierno panameño, Creándose el Consejo Fiscal de Panamá, que se encargará del análisis de la política macrofiscal, mediante informes no vinculantes sobre diversas materias de las finanzas públicas.

### Paraguay: Ministerio de Hacienda

Las funciones y estructura del Ministerio de Hacienda están establecidas en la Ley N° 109/91. En 2011 se promulgó la Ley N° 4.394 que modifica y amplía la Ley N° 109. A continuación se describen los principales cambios.

Respecto de las funciones del ministerio se incorporan las siguientes:

- La formulación y propuesta de la política económica nacional, en coordinación con el Banco Central del Paraguay y demás entidades del área económica, así como el diseño, implementación y administración de la aplicación de todas las disposiciones jurídico-administrativas inherentes a dicho ámbito de competencia del Ministerio de Hacienda.
- La coordinación de la política, estrategia y monitoreo de las instituciones financieras públicas que hacen al ámbito del Ministerio de Hacienda.
- El fortalecimiento, la gestión y organización de los recursos financieros y presupuestarios de la Nación y la administración de los bienes patrimoniales del Estado.
- El fortalecimiento de la capacidad de la administración tributaria y el mejoramiento del cumplimiento de las obligaciones fiscales, promoviendo la formalización y la equidad tributaria.
- La promoción de facilidades para la rendición de cuentas y la transparencia de los actos financieros y fiscales del Estado.
- El impulso y el perfeccionamiento de los sistemas y procesos a cargo de cada una de las Reparticiones que conforman el Ministerio; dentro de un marco de modernidad en concordancia con las nuevas tendencias y la tecnología que sean aplicables al contexto del país y del Ministerio.
- El establecimiento de mecanismos de coordinación y comunicación con la Dirección Nacional de Aduanas, la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas u otros órganos similares; estableciendo las políticas, normas y lineamientos que orienten sus operaciones de manera coincidente con la Política Económica Nacional.
- La presidencia del Consejo de Empresas Públicas y el monitoreo de la gestión y resultados de las Empresas que lo integran y de las Sociedades Anónimas con Participación Mayoritaria del Estado.
- El establecimiento de políticas, normas, lineamientos y procedimientos para la Administración de los Servicios Personales Institucionales, con incidencia en el Presupuesto, en sus diversos procesos.
- La implementación de políticas, normas, lineamientos y procedimientos para la Administración de los Bienes a cargo del Estado, en sus diversos procesos.
- La promoción de la aplicación de los Sistemas de Información y Comunicación internos y externos, necesarios para la operación de los sistemas a cargo de las diferentes Subsecretarías.
- La adecuación de la Estructura de Organización del Ministerio de Hacienda a las necesidades de modernización de sus sistemas, pudiendo realizar los cambios de adscripción, fusiones y de nomenclatura de sus órganos para vincularlos objetivamente a sus competencias y funciones.

- La formulación e implantación de políticas, normas y lineamientos encaminados a unificar criterios para el desarrollo de una cultura organizacional y el diseño de los subsistemas de administración del capital humano del Ministerio de Hacienda.

En término de su estructura orgánica los principales cambios son:

- La Subsecretaría de Estado de Economía (antes denominada de Economía e Integración), pasa a tener a cargo (con las coordinaciones necesarias) la formulación y evaluación de la política económica. Además del estudio, formulación y evaluación de la política fiscal y de endeudamiento, pasa a tener tuición sobre el estudio, formulación y evaluación de la política de inversión y su impacto social. Además tendrá bajo su tuición:
  - La Administración del Sistema de Inversión Pública (evaluar los proyectos que están en la fase de pre inversión; manejar y actualizar la base de datos de los proyectos de inversión; realizar la evaluación posterior de los proyectos ejecutados; participar en la identificación de los sectores prioritarios para el destino de las inversiones públicas; proponer las directivas que mejoren el funcionamiento de las fases de los proyectos y la base de datos de los mismos).
  - La coordinación de las tareas relacionadas con la formulación, presentación, evaluación, ejecución y monitoreo de los proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo de Convergencia Estructural del Mercosur (FOCEM) y las Alianzas Público-Privadas.
  - La Administración del Sistema de Información Económica y Financiera.
  - El Sistema de Control de Gestión de las Empresas Públicas y las Sociedades Anónimas con participación accionaria del Estado.

Además se crea la Dirección General de Administración de Servicios Personales y de Bienes del Estado, dependiente de la Subsecretaría de Estado de Administración Financiera, con el objeto de establecer políticas, normas y lineamientos para impulsar el desarrollo, implementación y administración del Sistema nacional de Recursos Humanos (RRHH del sector público) y el Sistema Integrado de Administración de Bienes (del Estado).

Se crea la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación para asistir a la Subsecretaría de Estado de Tributación y la Subsecretaría de Estado de Administración Financiera. Ella tendrá a su cargo el diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de Información y Comunicación internos, necesarios para la operación de los sistemas a cargo de las citadas Subsecretarías.

Se crea la Dirección del Sistema de Inversión Pública, dependiente de la Subsecretaría de Estado de Economía del Ministerio de Hacienda.

En 2013 se promulga la Ley N° 5098 de Responsabilidad Fiscal, que tiene por objeto establecer las reglas de comportamiento fiscal orientadas a la estabilidad y sostenibilidad de las finanzas públicas.

Establece una regla fiscal, que pone límite al déficit fiscal, el crecimiento del gasto y al incremento de las remuneraciones del sector público.

Adicionalmente se establece una Programación Fiscal Plurianual (3 años), que debe ser presentada al Congreso junto con el Proyecto de presupuesto anual.

Por medio de la Ley N° 5058 de 2013 se crea el Consejo Nacional de Empresas Públicas como una instancia encargada de establecer y coordinar la política nacional de administración integral de las empresas públicas.

## Perú: Ministerio de Economía y Finanzas

Las modificaciones a funciones y estructura del Ministerio se han realizado, en la última década, por resolución ministerial, autorizada por ley en la Ley de presupuesto inmediatamente anterior, con un plazo para su promulgación.

Desde la Resolución Ministerial N° 455-91-EF/43 a la Resolución Ministerial N° 223-2011-EF/43, se produce una reorganización general del Ministerio. Destacando lo más central, en el Viceministerio de Economía pasa de dos a seis Direcciones Generales, desagregando funciones e incorporando nuevas:

Viceministerio de Economía (1991): i) Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros y ii) Dirección General de Política Fiscal.

Viceministerio de Economía (2011): i) Dirección General de Política Macroeconómica; ii) Dirección General de Política de Ingresos Públicos; iii) Dirección General de Política de Inversiones (nueva función); iv) Dirección general de Descentralización Fiscal y Asuntos Sociales (nuevas funciones); v) Dirección General de Asuntos Financieros, Laboral y Previsional Privado (lo última es nueva función); vi) Dirección General de Asuntos de Economía Internacional, Competencia y Productividad (los dos últimos son nuevas funciones).

Respecto del Viceministerio de Hacienda, pasa de tres a cuatro direcciones generales: se mantiene la Dirección General de Presupuesto Público y se fusiona Tesoro Público y Crédito Público, creándose nueva Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público. Se agregan la Dirección General de Contabilidad Pública (antes dentro de Tesoro Público) y la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.

Entre 2011 y 2014 los Reglamentos de Organización y Funciones, establecen cambios en las funciones del Ministerio. Los más salientes son los siguientes, incorporándose como funciones:

- Entra Evaluar la integralidad y consistencia de las políticas públicas en relación a la política económica y financiera en general en el corto y mediano plazo.
- Entra Formular, proponer, ejecutar y evaluar las políticas, normas y lineamientos técnicos en materia de presupuesto del sector público, a fin de que los créditos presupuestarios preserven la estabilidad conforme a marco del equilibrio fiscal entre la previsible evolución de los ingresos
- Formular, proponer y ejecutar las políticas, normas y lineamientos técnicos para el desarrollo del mercado de valores de deuda pública, en el marco de una gestión global de activos y pasivos financieros.

Respecto de la estructura, los cambios más relevantes se producen en el Viceministerio de Economía:

- Se fusionan las Direcciones Generales de Política macroeconómica y la de Descentralización Fiscal y Asuntos Sociales, creándose la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal.
- La Dirección General de Mercados Financieros, Laboral y Previsional Privado, elimina el área Laboral (queda como Dirección General de Mercados Financieros y Previsional Privado).
- Se incorpora la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada, como una desagregación de la Dirección General de Inversiones, que pasa a denominarse de Inversión Pública.

Como órganos colegiados (comisiones) se incorporan:

- Equipo Especializado de Seguimiento de la Inversión.

- Comisión Intersectorial de Inclusión Financiera.
- Consejo Nacional de la Competitividad.

Adicionalmente, se establecen como organismos adscritos los siguientes:

- Superintendencia del Mercado de Valores.
- Oficina de Normalización Previsional.
- Organismos Supervisor de las Contrataciones del Estado.
- Superintendencia nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
- Agencia de promoción de la Inversión Privada.

Organismos Vinculados:

- Fondo nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- Banco de la Nación.

En 2019 se dicta un nuevo Reglamento de Organización y Funciones, que respecto de 2014 presenta los siguientes cambios:

- En 2019 se promulga un nuevo Reglamento de Organización y Funciones: formular, proponer, ejecutar y evaluar los lineamientos de política económica y financiera a través del Marco Macroeconómico Multianual, en consistencia con el Marco Normativo de la responsabilidad y transparencia fiscal.
- Se incorpora el control de riesgos fiscales y financieros.
- Respecto de la estructura Orgánica: En el Viceministerio de Hacienda se incorporan dos Direcciones Generales, la Dirección General de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos y la Dirección General de Abastecimiento.
- Organismos Colegiados: Se crea el Consejo Fiscal, que es una comisión autónoma y técnica del sector público, que fortalece la transparencia e institucionalidad de las finanzas públicas, a través del análisis y seguimiento de las políticas fiscales, su consistencia con el ciclo económico y la sostenibilidad fiscal. El Consejo fue creado mediante la Ley N° 30099, Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal.
- Se incorpora como organismo adscrito la Central de Compras Públicas (Perú Compras).

El Decreto Legislativo N° 1276 de 2016, Marco de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal del Sector Público no Financiero, deroga la Ley 30099, de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal de 2013, establece las siguientes materias

Regla Fiscal:

- Límites a la Deuda Pública.
- Límites al déficit fiscal.
- Límite a la tasa de crecimiento del gasto no financiero.
- Límite a la tasa del crecimiento real anual del Gasto Corriente del Gobierno General.
- Reglas de excepción.

Transparencia Fiscal:

- Marco macroeconómico multianual y actualización de proyecciones macro fiscales, que debe ser enviado al Consejo Fiscal para su opinión y aprobado por el Consejo de Ministros. Además, una evaluación del sistema tributario debe ser enviada al Congreso.
- Se establecen dos Fondos: Fondo de Estabilización Fiscal, creado por la Ley N° 27245 (1999), Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, y Fondo de Infraestructura Pública y Servicios Públicos.
- Ley N° 30057 de 2013, de Servicio Civil. Esta crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Ley N° 30225 de 2014 de Contrataciones del Estado. Por intermedio de esta ley se crea Central de Compras Públicas —Perú Compras, entidad adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas.

### **República Dominicana: Secretaría de Estado de Hacienda**

La Secretaría de Estado de Hacienda se rige bajo la Ley número 494-06 sobre su organización y el Decreto número 489-07 que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría y deroga el Reglamento anterior que data del año 1980.

Ambos textos se crean dado que el marco jurídico en materia de política fiscal y gestión financiera tenía un alto grado de obsolescencia y carecía de operatividad, impidiendo que la Secretaría (anteriormente de Finanzas) realizara una conducción unificada e integral de las finanzas públicas del país. La nueva normativa busca identificar claramente a los responsables de planes estratégicos y operativos de las unidades que tenga a cargo procesos de ingresos, gastos y financiamiento, junto con lograr consistencia y coherencia con la política económica y sostenibilidad fiscal haciendo compatibles estas tres áreas.

El Reglamento define la estructura organizativa superior y los propósitos y funciones de la Secretaría de Estado de Hacienda y de sus dependencias, así como el nivel de autoridad e interrelación de sus funcionarios, en virtud de la aplicación de los principios de centralización normativa y descentralización operativa<sup>15</sup>.

Tanto la Ley como el Reglamento no han sido reformadas en los últimos 10 años, por lo que su modelo es uno tradicional y estático basado en los procesos clásicos de un organismo a cargo de las Finanzas Públicas.

En 2017 se promulgó la Ley No.155-17, contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. La ley crea dos organismos:

- Comité Contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, órgano de coordinación, de naturaleza colegiada, Presidido por el Ministro de Hacienda, responsable del funcionamiento eficiente del sistema de prevención, detección, control y combate del lavado de activos, el financiamiento del terrorismo, y del financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva.
- La Unidad de Análisis Financiero (UAF), ente técnico que ejerce la secretaria técnica del Comité Nacional contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, adscrita como una unidad del Ministerio de Hacienda.

---

<sup>15</sup> Artículo 1, Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda.

### **Uruguay: Ministerio de Economía y Finanzas**

Uruguay aprobó recientemente una regla fiscal (Ley 19.889, sección VI, capítulo I, artículos 207 a 212, en abril de 2020). Dicha regla establece que la variación del gasto primario del Gobierno Central (menos el Banco de Previsión Social (BC-BPS)) no puede superar la variación del PIB potencial estimado.

Adicionalmente, se creó un Comité de Expertos cuya función principal será proveer los insumos para realizar los cálculos del balance estructural. También, se designará un Consejo Fiscal Asesor, de carácter técnico e independiente, a los efectos de asesorar al Ministro de Economía y Finanzas en materia de política fiscal.

Finalmente, se institucionalizó un Fondo de Estabilización que canalizará los excedentes fiscales con el objetivo de financiar políticas fiscales en fases recesivas del ciclo económico.

El desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda determina sus capacidades para alcanzar los objetivos de política fiscal (sostenibilidad) y contribuir a los objetivos de política económica.

Este estudio presenta un análisis de la transformación institucional de los Ministerios de Hacienda de América Latina. Metodológicamente, analiza las funciones asignadas normativamente (marcos legales-regulatorios). Analíticamente, propone dos categorías de modelos funcionales (tradicionales concentrados en el control del gasto y modernos centrados en la gestión estratégica del gasto).

En los procesos de fortalecimiento institucional exitosos se consideran al menos cuatro dimensiones: desarrollo de normativa, procesos y metodologías; atracción y entrenamiento del talento humano; desarrollo e implementación de herramientas de gobierno digital, y recursos financieros para desarrollar las dimensiones anteriores.

La pandemia de COVID-19 ha dejado en evidencia los déficits institucionales para enfrentar los retos económicos y sociales. Este estudio muestra la necesidad de cerrar brechas en el desarrollo institucional de los Ministerios de Hacienda y transitar de un modelo funcional tradicional a uno moderno, lo que contribuiría a enfrentar los retos de política macroeconómica-fiscal y de calidad e inclusión en los servicios públicos.

