



**NACIONES
UNIDAS**



INTOSAI

**LA FUNCIÓN DE LAS EFS
EN LA REESTRUCTURACIÓN
DEL SECTOR PÚBLICO**

Informe del 11º Seminario
Naciones Unidas/INTOSAI
sobre Auditoría Gubernamental

Viena
25 a 29 de abril de 1994



**NACIONES
UNIDAS**



INTOSAI

DEPARTMENT OF
DEVELOPMENT SUPPORT
AND MANAGEMENT SERVICES

LA FUNCIÓN DE LAS EFS
EN LA REESTRUCTURACIÓN
DEL SECTOR PÚBLICO

Informe del 11° Seminario
Naciones Unidas/INTOSAI
sobre Auditoría Gubernamental
Viena
25 a 29 de abril de 1994

ÍNDICE

I. Introducción.....	1
II. La función de las EFS en la reestructuración del sector público.....	4
1. Planteamientos básicos	4
2. Objetivos de la reestructuración	5
3 Tipos y métodos de reestructuración	6
4. La función de las EFS en la reestructuración	8
5. Problemas y dificultades de la reestructuración	10
6. Los cuatro Estados siguientes presentaron casos prácticos	13
7. Perspectivas para el futuro.....	20
III. Conclusiones y recomendaciones	22
Anexos	23

I. Introducción

Del 25 al 29 de abril de 1994 se celebró en Viena (Austria) el Seminario Interregional sobre el tema "La función de las EFS en la reestructuración del sector público", organizado conjuntamente por las Naciones Unidas y la INTOSAI. En esta ocasión se trató del 11º Seminario Interregional, organizado en cooperación entre el Departamento de Apoyo al Desarrollo y Servicios de Gestión (DADSG) de las Naciones Unidas y la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

El DADSG ya había iniciado anteriormente en diversas ocasiones actividades de formación para ayudar a los países en desarrollo a fortalecer sus funciones de auditoría gubernamental. En el marco de estas actividades de formación, el DADSG organizó en colaboración con la INTOSAI programas de formación sobre el tema de la auditoría gubernamental, que se celebraron con intervalos de dos años. En los últimos 20 años se han celebrado diez de esos cursos que se han ocupado, entre otras cosas de los siguientes temas: control de las empresas públicas, control de las obras públicas, metodología de auditoría, sistemas internos de control de la gestión, auditoría de programas de ayuda al desarrollo, aplicación de las directrices de auditoría gubernamental, contabilidad y auditoría de proyectos internacionales de ayuda al desarrollo, así como auditoría informatizada. El Seminario más reciente tuvo por tema la función de las EFS en la reestructuración del sector público.

- Los temas principales del 11º Seminario Naciones Unidas/INTOSAI fueron los siguientes:
- Planteamientos básicos de la reestructuración del sector público
- Modelos y enfoques de la reestructuración
- La función de las EFS y los enfoques de auditoría en el proceso de reestructuración
- Antecedentes y cuestiones cruciales de la reestructuración del sector público
- Problemas que se plantean a las EFS en la auditoría de procesos de reestructuración
- Experiencias de auditorías de casos de reestructuración.

Esta lista de los principales temas ilustra con claridad la diversidad y la densidad del contenido de los temas abordados durante el Seminario. Varias EFS expusieron sus experiencias en una serie de estudios monográficos, que brindaron a los participantes en el

Seminario una amplia visión de las tareas que exigía la auditoría y les familiarizaron con los retos y cometidos en esa esfera.

En los debates y las explicaciones de los ponentes se aclararon detalles y se ofreció una visión de conjunto de los principales planteamientos. Cuestiones de gran importancia para los participantes fueron la independencia de las EFS en el control de la privatización, el acceso metódico a auditorías de privatizaciones, la elección del momento oportuno para el control de un proyecto de privatización, así como la envergadura de una auditoría de esa índole (qué puede fiscalizar la EFS cuando ya se ha realizado una privatización). Además, se puso de relieve que para realizar auditorías de medidas de reestructuración es indispensable que el auditor tenga conocimientos especializados y la debida pericia, así como competencia y criterio profesional, ya que se le exigirá abordar minuciosamente una materia nueva, para la que todavía no existen ni un marco jurídico ni las pertinentes directrices de control. Las auditorías de esta índole supondrían un enorme desafío para las EFS por lo que se refiere a las calificaciones y la competencia técnica de sus funcionarios.

El Dr. Franz Fiedler, Presidente del Tribunal de Cuentas de Austria y Secretario General de la INTOSAI, dio la bienvenida a los participantes en calidad de representante de la INTOSAI. Subrayó la importancia de la colaboración entre representantes de las Naciones Unidas y de la INTOSAI en la organización desde hace muchos años de seminarios interregionales y reuniones de grupos de expertos sobre auditoría gubernamental.

El tema del 11º Seminario Naciones Unidas/INTOSAI había sido elegido a la vista de los acontecimientos de los últimos años que, a través de profundas mutaciones a escala mundial, habían tenido repercusiones en las esferas políticas y económicas y, a su vez, en los presupuestos estatales. El Seminario se refirió a las mutaciones sucedidas en el mundo, a las reestructuraciones en el seno de determinados Estados y a las consecuencias que de ello se derivaban para las EFS, tanto en lo referente a sus nuevos cometidos y exigencias a que se enfrentaban como a su estructura orgánica, especialmente en la auditoría de privatizaciones. El Presidente, Dr. Fiedler, expresó la esperanza de que los participantes en la reunión pudieran profundizar sus conocimientos de los controles y otros ámbitos problemáticos en relación con la reestructuración del sector público y contribuir con ello a la mejora de la gestión presupuestaria.

En su alocución de bienvenida en nombre del Departamento de Cooperación Técnica para el Desarrollo, de las Naciones Unidas, el Sr. Blais, en representación del Sr. Bertucci, Director del Departamento de Administración de Ayuda al Desarrollo, hizo hincapié en la

gran importancia que las Naciones Unidas daban a estos seminarios y reuniones y en la notable función que éstos desempeñaban en los países en desarrollo para perfeccionar la gestión presupuestaria y económica gubernamental global. Muchos países se encuentran en un proceso de reestructuración con objeto de situar a sus empresas estatales sobre una mejor base económica. Una de las opciones de esa reestructuración es la privatización. Las Naciones Unidas también comparten el criterio de que las EFS en particular tienen un importante papel que desempeñar en la reestructuración. El Sr. Blais expresó la esperanza de que el 11º Seminario Naciones Unidas/INTOSAI sirviera de ayuda a las EFS en su cometido de juzgar el proceso de reestructuración con espíritu crítico y que así se realizara una aportación al fortalecimiento de la gestión presupuestaria y económica de los distintos países.

Participaron en la reunión unas cuarenta personas procedentes de países en desarrollo y de EFS de países desarrollados, así como representantes de la Naciones Unidas y del Banco Mundial y observadores de organismos especializados de las Naciones Unidas y de la INTOSAI (En el anexo II figura una lista de participantes).

El Seminario comenzó el 25 de abril de 1994 con una sesión plenaria y se clausuró el 29 de abril de 1994. Se celebraron 12 sesiones plenarias.

II. La función de las EFS en la reestructuración del sector público

1. Planteamientos básicos

El concepto de la naturaleza de las funciones del Estado ha ido evolucionando en el transcurso de la historia hacia el criterio de que el Estado debería dejar de desempeñar un papel central de conducción de la economía, al que se imputan numerosos daños al medio ambiente y se relaciona además con una corrupción, una mala gestión de la economía y un despilfarro generalizados, y dedicarse únicamente a propiciar el desarrollo de la economía de mercado mediante la creación de un marco macroeconómico adecuado. Dado que también se reclaman una eficiencia y eficacia mayores en el sector público, todo ello hace necesario suprimir funciones estatales periclitadas así como transferir competencias públicas al sector privado.

Anteriormente se creía que la nacionalización de las empresas era un instrumento adecuado para conseguir el crecimiento económico, aumentar la renta nacional y crear nuevos puestos de trabajo, especialmente en aquellas esferas en que se estimaba que el sector privado era ineficiente y contaba con una dotación de capital insuficiente para atender a las inversiones necesarias.

Además del mayor crecimiento económico previsto, se estimaba que las empresas estatales podían contribuir más eficazmente a alcanzar los objetivos sociales de los gobiernos y a reducir la dependencia de las empresas transnacionales y de la inversión extranjera directa.

En los años ochenta se demostró, no obstante, que las empresas estatales no respondían a las esperanzas que se habían puesto en ellas, pese a que contaban con ventajas competitivas gracias a las subvenciones y a la protección del Estado.

Las dificultades radicaban en una multiplicidad de objetivos empresariales contradictorios entre sí, en la burocracia, la adopción de decisiones centralizada, los errores de gestión, la insuficiente dotación de capital y unos costes de personal extraordinariamente elevados.

Aunque los gobiernos se esforzaran por organizar mejor las empresas estatales, los éxitos duraron poco. Por los motivos que se acaban de exponer, en muchos países hubo que recurrir a la reestructuración.

2. Objetivos de la reestructuración

En muchos Estados, el deseo de proceder a una reestructuración emanó, entre otras cosas, del predominio del sector público en la vida estatal, de la tradicional estructura jerárquico-burocrática con todas las deficiencias que han salido a la luz y de la necesidad de cubrir las elevadas pérdidas de las industrias estatalizadas.

Los gobiernos se fijaron en la mayoría de los casos el objetivo político de devolver al sector privado, en la medida más amplia posible, las actividades empresariales del Estado y de limitar éste al núcleo de sus competencias de ordenación y reglamentación. Sobre todo en los nuevos "Länder" federales de la Alemania reunificada se trató de transponer en un plazo muy breve todo un sistema de economía estatalizada, planificada y centralizada a una economía de mercado organizada en torno del sector privado.

Las reestructuraciones debían contribuir a la consolidación presupuestaria, así como a un aumento de la eficiencia en el sector público restante mediante la transferencia de funciones públicas al sector privado, y a la potenciación de la eficiencia económica, sobre todo con la reactivación de la competencia y la supresión de los monopolios.

También se esperaba que la reactivación de la economía a través de la libre competencia, acompañada de reformas de la ordenación de los mercados y de mayores facilidades para el comercio, trajera consigo un aumento del bienestar social.

Asimismo, la reestructuración debía aportar un aumento de la productividad gracias a una utilización óptima de los recursos y reducir todo lo posible la influencia de los gobiernos en las empresas estatalizadas, que, por lo general, perseguían no sólo objetivos económicos sino también políticos. Además, en el marco de la reestructuración, debían dismantelarse los obstáculos que para las actividades económicas representaban la burocracia y las subvenciones y privilegios estatales.

Se prevé que la venta de empresas de propiedad estatal tenga efectos positivos en los presupuestos generales del Estado. Aparte de los ingresos procedentes de las ventas, sólo pueden esperarse aportaciones a los presupuestos del Estado cuando aumente la racionalidad económica de las empresas y el Estado no tenga que pagar más subvenciones, por una parte, y, por la otra, pueda conseguir un aumento de los ingresos fiscales.

Entre los demás objetivos de la reestructuración que los representantes de los distintos países señalaron cabe destacar la absorción de la experiencia del sector privado en materia de gestión, las posibilidades de explotar nuevos mercados, la absorción de nuevas tecnologías y las mayores posibilidades de obtener capital.

De forma simplificada podría decirse que la reestructuración debería

- ... quitar trabajo al Estado,
- ... mejorar el trabajo del Estado y
- ... remediar las deficiencias comprobadas.

3 Tipos y métodos de reestructuración

Los distintos países adoptaron diferentes procedimientos de reestructuración del sector público, de los que cabe destacar básicamente seis métodos:

a) Descentralización

la transferencia de una competencia desempeñada por el Estado a una corporación pública ya existente o creada expresamente para ese fin con objeto de aprovechar los conocimientos especializados y minimizar la presión política (v.g.: en Francia, las autoridades que otorgan subvenciones y concesiones, la función supervisora del sector de los seguros, los museos nacionales);

b) Desvinculación

la transferencia de funciones asumidas anteriormente por organismos públicos a titulares o personas jurídicas propias, cuyo accionario principal suele seguir siendo, por regla general, el gobierno;

c) Privatización

el traspaso de patrimonio en manos del sector público a personas o titulares privados, bien completo (privatización completa) o en parte (privatización parcial);

d) Disolución de una entidad pública

cese o transferencia a otra entidad de actividades que anteriormente eran desempeñadas por una persona jurídica propia;

e) Traspaso de una actividad a una persona jurídica propia

el gobierno o una corporación territorial regional pone determinada actividad en manos de una corporación pública (p.ej.: en Francia, la separación institucional entre la reglamentación y la explotación en la esfera de correos y telecomunicaciones) o las funciones se traspasan a una sociedad filial de una empresa pública;

f) Reorganización

Modificaciones en el seno de una empresa o de un sector respecto de las estructuras dirigentes, cesión de esferas de actividad, cese de determinadas actividades, traspaso de acciones, reducciones de personal, reestructuraciones del capital, etc.

El objetivo principal de la reestructuración consistió en sustituir, por motivos presupuestarios, el mayor volumen posible de actividades del sector público por otras del sector privado y, en general, lograr un aumento del rendimiento; para alcanzar ese objetivo, los países recurrieron en la mayoría de los casos a la privatización y a la desvinculación.

En la privatización se pueden distinguir las siguientes categorías:

- ...La venta de empresas que, por sus características, existen ya en el sector privado;
- ...La venta de empresas que han tenido con anterioridad dificultades financieras;
- ...La venta de monopolios;
- ...La venta de empresas dedicadas a actividades que el sector privado no ha intentado hasta ese momento.

Las empresas que habían experimentado dificultades financieras se saneaban antes de la venta o - en más raras ocasiones - se vendían al sector privado con la esperanza de que se pudiera lograr una gestión empresarial positiva después del saneamiento.

En la privatización se utilizaron las siguientes modalidades:

- ...Puesta a la venta de activos o acciones mediante concursos de licitación con objeto de atraer al mayor número posible de interesados;
- ...Puesta a la venta de acciones en la Bolsa;
- ...Oferta de acciones al personal, a la dirección y a los miembros de la Junta General.

Se señaló a la atención el problema de la obtención de fondos suplementarios para funciones estatales mediante sociedades especiales de gestión y de financiación, así como la financiación del presupuesto mediante contratos de arrendamiento financiero, lo que conducía a un crecimiento de la "deuda financiera sumergida". Esa expresión se refiere a las obligaciones del Estado que no constan directamente como tales en los presupuestos generales del Estado.

Muchos países, entre ellos Egipto, han establecido una normativa sumamente detallada y rigurosa para la realización de privatizaciones, con objeto de impedir en la medida de lo posible la mala gestión y, sobre todo, la corrupción.

4. La función de las EFS en la reestructuración

Fundamentalmente, la función de control de las EFS entra en acción cuando el proceso de reestructuración del sector público tiene repercusiones en la gestión presupuestaria y económica del Estado. Aparte de los objetivos económicos y políticos que podrían estar vinculados a la reestructuración de empresas estatales, las EFS tienen que fiscalizar en primer lugar sus repercusiones para el patrimonio del Estado.

Las EFS asumen probablemente la función de mayor importancia en el control de la privatización. En ese caso, el control debe limitarse al proceso y a sus efectos y no entrar en el debate político acerca de la privatización. En algunos países (p.ej., en Alemania), las propias EFS pueden tomar la iniciativa en lo que se refiere a medidas de privatización.

Por regla general, la comprobación de la privatización afecta a un caso de gestión ya concluido. En los casos de venta de participaciones mayoritarias, el control sólo puede realizarse en el organismo cedente, puesto que la empresa enajenada no queda ya dentro de las competencias fiscalizadoras de la correspondiente EFS. Ahora bien, muchos países se reservan derechos de control incluso después de la venta de una empresa, en la medida en que se adoptan precauciones jurídicas para que todas las empresas que reciben subsidios, subvenciones u otras asignaciones estatales estén sujetas al control de las EFS.

Con mucha frecuencia, el objeto del control es la propia venta, a cuyos efectos existen los siguientes elementos para la labor de fiscalización de las EFS.

- ... Preparación de la empresa para la venta
- ... Métodos de venta

- ...Actividades del grupo de entidades subscriptoras
- ...Utilización de incentivos para la venta
- ...Fijación del precio de las acciones o del precio de venta en el caso de la enajenación a entidades privadas
- ...Costes de la venta.

Con toda seguridad, una de las tareas más difíciles del control es la comprobación del precio de venta fijado. La valoración de las empresas planteó enormes problemas en todos los países participantes en el Seminario. A menudo, las EFS de los países menos adelantados no se consideraban en condiciones de verificar los elementos arriba citados, e incluso menos cuando las empresas que se iban a enajenar no habían llevado una contabilidad adecuada. Asimismo, la utilización de entidades privadas para valorar empresas no siempre dio resultados positivos en muchos países.

En tales casos, incumbe a las EFS realizar una aportación mediante la realización de peritajes, la preparación de informes financieros, el avalúo de los resultados empresariales y otras medidas análogas.

Además de los elementos antes citados, las EFS también deben juzgar con espíritu crítico los motivos de la privatización, los arreglos financieros independientes del precio de venta y los acuerdos relativos al personal.

Si la entidad privatizada tuviera que seguir desempeñando funciones públicas, debe verificarse qué medidas jurídicas y de otra índole se han adoptado para velar por que el Estado pueda mantener la influencia necesaria en la entidad privatizada en todo lo relacionado con sus funciones públicas y por que quede garantizado el control de las EFS.

En las verificaciones que realiza la EFS de los Países Bajos del tipo de funciones (públicas) que la sociedad de derecho público afectada desempeña, examina también si los motivos y los objetivos básicos del proceso de reestructuración han demostrado ser correctos.

Fuera de la administración central, esta EFS fiscaliza

- ...empresas de las que el Estado es el principal accionista;
- ...sociedades privadas a las que el Estado ha otorgado, directa o indirectamente, asignaciones, empréstitos o garantías;

- ... Empresas que desempeñan tareas públicas y que se financian con cargo a fondos públicos.

En algunos países, las EFS tienen derecho a fiscalizar la utilización de los ingresos recibidos en concepto de privatizaciones.

Por último, cabría poner de relieve el importante papel que las EFS tienen en informar ampliamente a los círculos decisorios de los respectivos países sobre el curso de los procesos de reestructuración. Con ello se garantiza la mayor transparencia posible de los problemas vinculados a operaciones de ese tipo y sus soluciones.

5. Problemas y dificultades de la reestructuración

Los problemas y las dificultades vinculados a los grandes procesos de reestructuración afectan por una parte a los Presupuestos Generales del Estado y a la Hacienda de un país y, por la otra, a la función de las EFS en sus tareas de fiscalización.

a) Problemas y dificultades generales

Todos los Estados se enfrentan a la tarea de tener que crear el marco jurídico y económico necesario para poder alcanzar con éxito los objetivos ya citados del proceso de reestructuración. Para ello también hay que tener en cuenta que, en cada caso concreto, hay que ponderar las ventajas y desventajas de la privatización y considerar las repercusiones político-económicas.

Además, hay que resolver la contradicción existente entre el objetivo de maximizar los beneficios para el empresario privado y los objetivos de superior rango del Estado, que éste ha de perseguir en sus políticas coyunturales, sociales, distributivas y de empleo.

También reviste particular importancia la determinación del valor (o del precio) del patrimonio que se va a privatizar. Hay diversidad de opiniones acerca de si esa valoración debería realizarse con arreglo al valor contable, al valor del producto, al valor del capital efectivo, al valor futuro previsto, etc. Ahora bien, el Estado también tiene que tomar en consideración que por regla general el patrimonio estaba destinado a cumplir una función pública y se financiaba con fondos recaudados mediante impuestos. De ahí que esté interesado también en averiguar el valor del capital patrimonial todavía existente. Esta valoración tropieza en algunos países con

dificultades que se derivan de la falta de expertos en gestión, contabilidad e inversiones.

La elección del momento oportuno para privatizar una empresa también presenta sus dificultades. Es preciso tener en cuenta la situación económica de la empresa que se va a privatizar, la situación coyuntural y, en el caso de la emisión de acciones, el clima bursátil general. En este último caso, la consecución de un buen rendimiento o, en su caso, de una estructura financiera sólida serán ante todo condiciones necesarias para que la salida a la Bolsa surta resultados positivos. También habrá que tener en cuenta la capacidad de absorción del mercado de capitales.

La venta de empresas o de participaciones de capital también suele resultar problemática en los países pequeños y/o con poca dotación de capital porque éstos carecen de elementos interesados del sector privado que dispongan de capital y porque muchos Estados no desean efectuar una "liquidación" a intereses extranjeros. En cambio, en la región de Europa central y oriental se comprueba que, con la ampliación y la creciente importancia de la Unión Europea, las relaciones económicas internacionales, en las que el capital extranjero participa de forma creciente en el proceso económico interno, son acogidas con sumo agrado.

Un enorme problema que las reestructuraciones plantean a todos los países es el despido de la fuerza de trabajo que suele acompañarlas. En casi todas partes se exige la adopción de medidas preventivas para mitigar las penalidades sociales que conlleva la privatización. Existe el temor de que una transferencia completa de la propiedad a manos privadas pondría en peligro la consecución de los objetivos socioeconómicos del crecimiento acompañado de justicia social.

Con la subida de los precios de bienes y servicios, una reestructuración orientada a potenciar la eficiencia puede conducir a una economía de altos precios. El ejemplo de la India demuestra que los éxitos del sector privado no son necesariamente grandes, pues existen indicios de crecientes problemas económicos en las distintas ramas de la economía privada.

b) Dificultades y problemas de las EFS

Las EFS suelen distinguir tres fases en la fiscalización de programas de privatización, a saber, la investigación de las medidas adoptadas por el gobierno encaminadas a preparar la privatización, la privatización propiamente dicha y la

forma en que se realiza, y las repercusiones para la Hacienda Pública después de la privatización considerando si se alcanzó con ese programa el objetivo básico. A ese respecto hubo diferencias de opinión acerca del momento de la venta, de los métodos empleados y la forma de aplicar las medidas de privatización, de las medidas concretas necesarias en relación con el rendimiento, la rentabilidad y el potencial de crecimiento de las empresas, de la valoración, etc.

La EFS de Francia experimentó dificultades concretas en la fiscalización de privatizaciones, por ejemplo, en lo relativo a: la planificación de la actividad de control, ya que no existe en todos los casos la obligación de que la EFS controle los balances anuales (cuando no existe tal obligación, es preciso formular las reglas pertinentes); la amplitud de la investigación (rendición de cuentas y gestión económica); y el procedimiento que es aplicable después de la privatización. Existe también el riesgo de que los compradores impugnen las condiciones del traspaso de la propiedad si llegan a su conocimiento averiguaciones de las auditorías que contengan críticas sobre la valoración de la empresa.

También se plantean problemas y dificultades en las tareas de fiscalización de las EFS en otras formas de reestructuración distintas de la privatización:

En el caso de desvinculaciones, la EFS verificará, entre otras cosas, las condiciones de la elección del socio contractual así como las consideraciones relativas al equilibrio económico y financiero, esferas esas en las que podrán plantear dificultades aspectos como la multiplicidad de las entidades abordadas, la elección del socio contractual, la apreciación de los parámetros económicos y financieros, la comprensión del conjunto de las obligaciones manifiestas y encubiertas de la sociedad que se va a desvincular, así como el acceso a información sobre el futuro socio contractual.

En el caso de la descentralización, el control se centrará en las condiciones administrativas y financieras del traspaso y en el posible paralelismo de competencias en materia de adopción de decisiones y de financiación; aquí puede plantear dificultades, entre otras cosas, el control del traspaso de competencias de la EFS (p.ej., en el caso de Francia, a las cámaras regionales de fiscalización de cuentas).

En el caso de la disolución de una entidad pública, la EFS habrá de verificar el proceso de cierre, las condiciones del traspaso de la actividad y la equidad de los motivos del traspaso. Podrían plantear dificultades las cuestiones del interlocutor (¿a quién hay que dirigirse: a los antiguos gerentes o al liquidador?), de una posible modificación de la contabilidad, así como las consideraciones de la oportunidad de la disolución.

En el caso del traspaso de la actividad a una persona jurídica propia habrá que verificar la integración en la entidad receptora, la eficacia, el equilibrio de las relaciones y la observancia de las normas de competencia, así como la efectividad de la autonomía concedida, las modificaciones de la gestión empresarial, la viabilidad de la nueva estructura institucional, las relaciones financieras con la empresa matriz, el control de la gestión de la filial y la aportación de la filial a los beneficios de la sociedad matriz y a los beneficios consolidados del grupo empresarial. Con mucha frecuencia plantean dificultades las modificaciones de los métodos contables, la falta de precedentes, la persistencia de hábitos empresariales y la estimación de la evolución de la competencia.

En el caso de la reorganización brindarán oportunidades de verificación los siguientes aspectos: las operaciones más importantes relacionadas con el balance, la formación y utilización de reservas, la elaboración de un amplio cuadro de la situación económica y la organización interna de la empresa.

Podrían plantear dificultades la complejidad de las circunstancias, el carácter confidencial de las operaciones, la determinación de los riesgos en comparación con una exposición unilateral de las operaciones, así como la estimación de la evolución de la competencia.

6. Los cuatro Estados siguientes presentaron casos prácticos

6.1 India

El método y las características del programa de privatización parcial puesto en marcha por el Gobierno indio en 1991 estuvieron sometidos a la fiscalización de la EFS de la India. El informe de auditoría derivado de ese examen fue presentado al

Parlamento en abril de 1993. He aquí algunas de las conclusiones más relevantes contenidas en el citado informe:

- a) La ejecución de la privatización no estuvo precedida de un estudio adecuado y se faltó a la obligación de velar por los intereses de los inversionistas.
- b) Las acciones de diversas empresas estatales puestas a la venta se agruparon en paquetes; en la oferta de suscripción no se señaló un precio mínimo a los paquetes, lo que supuso una disminución de la realización del valor.
- c) Al haberse vendido las acciones por debajo del precio mínimo previsto se produjo una reducción del valor que osciló entre el 21% y el 86% de los ingresos estimados.
- d) La falta de ofertas competitivas significó que para la mayoría de los paquetes hubo un solo postor y únicamente para un número reducido de los paquetes se presentaron tres ofertas o más.
- e) En el pliego de condiciones de venta no se incorporó una cláusula de recuperación de fondos relativa a los posibles beneficios en caso de venta posterior por parte de las entidades de financiación.
- f) Por diversos motivos, se incluyó en el programa de privatizaciones a algunas empresas en contra de la opinión de los ministerios/empresas interesados. De ello se derivó una considerable reducción de los ingresos.
- g) El programa de privatización sólo sirvió para cubrir el déficit presupuestario y no para alcanzar los objetivos principales, a saber: reunir fondos para el sector público y estimular una participación pública más amplia.

Aparte de las conclusiones mencionadas, también cupo destacar la importancia de las siguientes cuestiones en la auditoría del programa:

- a) La política y el programa de privatización en la India dependen esencialmente de decisiones de los órganos administrativos. No se consideró necesario darles una estructura jurídica.
- b) A pesar de que existía la opción de diversas modalidades de privatización, la India optó por la venta por subasta en el caso de un número limitado de entidades públicas. En el informe de auditoría no se hicieron observaciones sobre la modalidad de reestructuración elegida por el Gobierno; las investigaciones se limitaron a las deficiencias en la mera ejecución de la operación y a sus repercusiones financieras para el Erario Público.
- c) Otra esfera que plantea problemas es la cuestión del grado en que deberían fiscalizarse los objetivos de la propia privatización, p.ej.: si los objetivos de la privatización deberían consistir en movilizar fondos para que el Ministerio de Hacienda reduzca el déficit presupuestario o en amortizar la deuda pública, como ha ocurrido en Alemania o como en el reciente caso de la Argentina. La EFS de la India tampoco se ocupó de este aspecto, dado que la política de privatización y sus objetivos contaban con la necesaria aprobación del

Ejecutivo. El alcance de la auditoría se ciñó a verificar la modalidad de venta de acciones determinada por el Gobierno, y a comprobar si se habían logrado los objetivos que servían de base al programa y si las medidas habían redundado en provecho del Ministerio de Hacienda.

- d) El foco de atención de la labor de fiscalización de este programa de privatización llevada a cabo por la EFS de la India se concentró ante todo en el resultado de la venta y no investigó tan intensamente las posibles modalidades de venta ni el principio en el que éstas se fundaban.
- e) Uno de los problemas con que se tropezó en la auditoría de este programa de privatización fue la falta de coordinación entre los tres ministerios competentes. Como consecuencia de ello, la EFS tuvo dificultades para obtener una información correcta y completa de esos órganos.
- f) No se pudo examinar en particular la rentabilidad del programa de privatización del Gobierno porque ninguno de los órganos y entidades interesados disponían de los datos pertinentes.
- g) Otro aspecto de la auditoría de estos programas de privatización es la justipreciación por parte de la EFS del valor de las acciones de las empresas afectadas. El organismo central de la India confió la tarea a algunos peritos y los precios mínimos se fijaron con arreglo a determinados criterios aprobados siguiendo las recomendaciones de los peritos.
- h) El deseo del Gobierno de completar la venta en un plazo determinado para poder ajustar el déficit presupuestario surtió el efecto de que la venta de acciones pareciera un "remate" o una "liquidación".
- i) Otro aspecto objeto de críticas fue la falta de competencia. Además, tampoco se procuró entablar negociaciones con los posibles compradores cuando las ofertas presentadas eran demasiado bajas en relación con los precios mínimos.

A raíz del informe de auditoría de la EFS el Gobierno introdujo algunas mejoras en los procedimientos de reestructuración y cumplió en gran parte las recomendaciones de la EFS.

6.2 Egipto

Empresas que han de ser privatizadas

Durante el periodo de 1992/93 a 1996/97 se pondrán a la venta anualmente participaciones estatales en un mínimo de 25 empresas, a saber:

- a) Participaciones en el capital de empresas conjuntas en manos de sociedades de cartera ("holdings")
- b) Acciones y participaciones en empresas filiales
- c) Participaciones en el capital de empresas filiales controladas totalmente por las sociedades de cartera.

- d) Activos que las empresas filiales decidan vender (establecimientos - líneas de productos - hoteles - otros).

Además, también se ofrecerán a la venta bienes raíces del Estado en el marco de la reforma de la tenencia de la tierra. Se intentará traspasar a la administración privada algunos hospitales públicos o parte de ellos. Las gasolineras propiedad de empresas afiliadas a la Corporación Nacional del Petróleo se venderán o se arrendarán, o se contratará su explotación a particulares.

Asimismo, el Gobierno examinará las posibilidades de que el sector privado participe en las empresas de servicios públicos e invierta en ellas mediante la construcción de centrales eléctricas e instalaciones de abastecimiento de agua potable, carreteras y centro de telecomunicaciones, apoyándose para ello en las experiencias que otros países han obtenido en la planificación y ejecución de esas formas de participación.

Métodos de privatización

En el proceso de privatización se utilizan los siguientes métodos:

- a) Los activos o acciones se ponen a la venta mediante convocatorias de licitación de forma que se pueda llegar al mayor número posible de postores.
- b) Se ponen a la venta acciones en el mercado bursátil.
- c) Se alienta a los empleados, a los miembros del Consejo de Administración y de las Juntas Generales a que compren las acciones ofrecidas.
- d) Se fomentan los contratos de arrendamiento y de gestión de las capacidades disponibles.
- e) Se conciertan contratos con terceros, que producen y distribuyen en nombre propio y que también asumen la supervisión técnica o comercial, o ambas.

Entidades estatales encargadas de efectuar la privatización

Las principales entidades estatales encargadas de ejecutar la privatización son tres, a saber:

- a) El Ministerio del Sector Empresarial Público, cuyo titular asume la supervisión del gabinete técnico que le asiste en la formulación de políticas, la preparación de los programas anuales de ventas, la ejecución del programa y la evaluación de sus resultados.

- b) Las sociedades de cartera, que ejecutan el programa aprobado bajo la supervisión del Ministro del Sector Empresarial Público. Si es necesario, pueden contratar expertos.
- c) Empresas filiales, cuya dirección tiene derecho a vender o arrendar parte de sus activos o de sus líneas de productos. Además, la dirección tiene también derecho a presentar propuestas a la sociedad de cartera para vender parte de las acciones a sus empleados, o a recomendar al Consejo de Administración la venta de acciones de empresas conjuntas en las que participa la filial.

6.3 Alemania

Al elegir los criterios de auditoría, la EFS tuvo en cuenta que abarcaran de la forma más amplia posible las actividades esenciales del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) en períodos reducidos de tiempo. Para ello, la EFS eligió una serie de temas básicos de control que

- a) tuvieran un considerable peso financiero,
- b) tuvieran un significado de política empresarial para el Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt),
- c) proporcionaran información sobre los procedimientos del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) en su actividad operativa básica (p.ej.: privatización, gestión de contratos, saneamiento y liquidación) y/o
- d) revistieran especial interés para el Parlamento.

De ahí surgió una multitud de temas de control que se relacionaban con esferas tan distintas de actividad del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) como las siguientes:

- a) los procedimientos empleados en la privatización de empresas,
- b) el manejo de problemas ecológicos persistentes,
- c) la gestión de contratos,
- d) el control de participaciones,
- e) la adopción de decisiones sobre la posibilidad de sanear empresas participadas,
- f) los gastos de personal,
- g) supervisión jurídica y especializada del Ministerio Federal de Hacienda.

Para obtener una idea general de los distintos ámbitos de actividad del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt), las primeras auditorías se concibieron

como auditorías de orientación y posteriormente se ampliaron mediante auditorías específicas.

Por medio de un estudio de las reglamentaciones de la Junta Directiva del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) y del examen de casos concretos (p.ej.: procedimientos empleados por el Treuhandanstalt en casos concretos de privatización o en el saneamiento de determinadas empresas), las auditorías tuvieron el objetivo general de obtener información global sobre los siguientes aspectos:

- a) con qué métodos dirige y coordina la Junta Directiva del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) el desempeño de sus funciones,
- b) cómo se ponen en práctica y se desarrollan esos métodos,
- c) si existen deficiencias reglamentarias básicas y
- d) cómo se podrían mejorar los procedimientos y las decisiones del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) y con qué medidas se podría contribuir a ello.

En estas auditorías, la EFS pudo comprobar concretamente que

- a) la documentación de los fundamentos de las decisiones y el proceso interno de adopción de decisiones del Treuhandanstalt eran a menudo insuficientes,
- b) la fuerte presión de los plazos en la privatización puede dar lugar a problemas en la preparación adecuada de las decisiones,
- c) algunos aspectos esenciales de las negociaciones de privatización no estaban suficientemente reglamentados desde el punto de vista contractual (puestos de trabajo, inversiones, problemas ecológicos persistentes),
- d) la base de información de la que disponían los encargados de gestionar contratos no ofrecía suficientes garantías de que el Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt) ejerciera plenamente sus derechos y cumpliera plenamente con sus obligaciones en las privatizaciones,
- e) en los casos de control de participaciones o del saneamiento de empresas participadas, las competencias no estaban suficientemente delimitadas.

La EFS recomendó que se subsanaran las deficiencias comprobadas en el cumplimiento de las funciones del Organismo de Administración Fiduciaria (Treuhandanstalt), adoptando para ello las medidas pertinentes.

6.4 Austria

Privatización de la *Verbundgesellschaft* - empresa de suministro de energía

En noviembre de 1988 la República de Austria vendió el 49% de las acciones de la *Verbundgesellschaft* en la Bolsa. En la operación colaboraron dos ministerios, el consejo de administración de la *Verbundgesellschaft* y un consorcio bancario que estaba encargado de la venta de las acciones. Los bancos basaron sus actividades en una evaluación de la empresa realizada por dos expertos contables jurados.

Esta privatización parcial fue la más lucrativa realizada por el Gobierno Federal austriaco hasta ese momento. Simultáneamente, la *Verbundgesellschaft* se convirtió en la empresa austriaca con mayor participación de pequeños accionistas, con 73.000 accionistas austriacos y 20.000 accionistas extranjeros.

El procedimiento adoptado fue criticado en varios de sus aspectos por la EFS:

- a) La valoración fue demasiado baja, ya que se orientó principalmente por las ganancias. En ello influyó negativamente el desfavorable resultado del año en que se realizó la evaluación, que se debieron a influencias externas únicas que no se volvieron a repetir. No se tuvieron en cuenta la sólida posición financiera, el alto valor de los activos ni las excelentes perspectivas económicas.
- b) Debido a la valoración demasiado baja y al empeño del propietario de llevar a cabo una privatización rápida y ejemplar, la cotización de las acciones se fijó con excesiva cautela. Por ello, la demanda fue muy elevada y se pudo cerrar antes de tiempo el plazo de suscripción.
- c) Habría sido más conveniente ofrecer en primer lugar un pequeño volumen de acciones a un precio más alto para verificar el grado de interés que suscitaban. Con un procedimiento de colocación de acciones de esta índole, una empresa regional logró alcanzar unas cotizaciones considerablemente más elevadas.
- d) Tras ser elegido, el consorcio bancario participó en la fijación de la cotización y en la colocación de las acciones. Habría sido mejor que, mediante una licitación, se hubieran encontrado los bancos que hubieran ofrecido las mejores condiciones para la venta.
- e) La influencia que, tal y como se esperaba, los accionistas privados tendrían en la administración de la empresa no se materializó.

7. Perspectivas para el futuro

Dado que todos los gobiernos tienen la obligación de velar por la mayor eficiencia posible de la economía nacional y en ese contexto se hacen necesarios unos procesos profundos de reestructuración, reviste la máxima importancia el control eficaz de esos procesos. La experiencia ha demostrado que, sobre la base de un control competente, se puede realizar una estimación relativamente precisa de los efectos futuros de medidas económicas y se pueden obtener mejores resultados de las posteriores reestructuraciones.

Exponer los arreglos financieros y los efectos de las medidas de privatización y darles transparencia seguirá siendo una de las funciones primordiales de las EFS.

Un control llevado a cabo por auditores dotados de la mejor preparación posible reviste una gran importancia especialmente en el sector público, tanto más cuando los cargos directivos de las esferas reestructuradas no se cubren en todos los países exclusivamente con arreglo a los conocimientos especializados y las aptitudes personales, sino que muy a menudo la influencia política es un factor decisivo.

Por lo tanto, la formación de los auditores, así como la adecuada remuneración de los auditores calificados, revestirán gran importancia en el futuro, entre otras cosas, para reducir en lo posible el éxodo de expertos auditores formados a otras esferas mejor remuneradas.

En años venideros, la auditoría de medidas de reestructuración y, sobre todo, de programas de privatización, representará un desafío aun mayor para las EFS. Cabe prever que un número cada vez mayor de países de América Latina, Asia, Europa oriental y de las nuevas Repúblicas de la antigua Unión Soviética implantarán múltiples programas de privatización de todo tipo con la finalidad de recabar fondos.

Las EFS deben prepararse adecuadamente para poder investigar esos casos desde distintas perspectivas. La auditoría de los elementos básicos de los programas de privatización no se limitará solamente a los métodos y procedimientos empleados, sino que obligará también a estimar con fundamento el justo valor de las acciones, lo que exige un acceso aun más amplio a informaciones fidedignas sobre la situación financiera de esos sectores y unos conocimientos especializados muy profundos por parte del auditor. El perfeccionamiento de la fiscalización brindará también oportunidades para mejorar los procesos de reestructuración.

A ese respecto cabe también mencionar que sería sumamente recomendable la implantación de sistemas eficaces de fiscalización en las empresas.

Cabe además señalar a la atención que, en muchos países, el éxito de las medidas de privatización dependerá también en grado considerable de que se combata la corrupción y de que ese combate tenga resultados positivos. Uno de los métodos para conseguirlo será, con toda seguridad, mejorar la contabilidad en el seno de las empresas y aumentar así la transparencia de las operaciones financieras. Igualmente, unos funcionarios adecuadamente remunerados serán menos propensos a la corrupción.

Los efectos a largo plazo de los procesos de reestructuración, sobre todo las repercusiones económicas y sociales de la privatización, no podrán calcularse durante mucho tiempo todavía. En este contexto, las EFS seguirán teniendo durante mucho tiempo una multitud de funciones que desempeñar.

III. Conclusiones y recomendaciones

Los participantes subrayaron que las disertaciones y los debates que se sucedieron proporcionaron sugerencias sumamente útiles para la fiscalización de medidas de reestructuración en sus respectivos países y dejaban esperar un mayor acceso a las auditorías.

Si bien la índole de la reestructuración y de los criterios del control financiero en la fiscalización de las medidas es muy distinta, se observaron no obstante características comunes, entre otras cosas, en la problemática de la valoración de empresas, en su análisis exhaustivo de la capacidad de rendimiento y en la solución de dificultades sociales (p.ej.: la supresión de fuerza de trabajo, el incremento de la tasa de desempleo), que se derivaban de los procesos de reestructuración. Todos los participantes señalaron la necesidad de adoptar medidas para mitigar las penalidades de la reestructuración.

El tema de la privatización y de la función del sector público despertó gran interés no sólo entre los participantes de los países de Europa central y oriental que atravesaban un periodo de reformas, sino también en los participantes de los demás países. El 11º Seminario de las Naciones Unidas/INTOSAI tuvo gran resonancia entre los participantes sobre todo por la gran calidad técnica de las aportaciones, la esmerada organización de la reunión y las amplias oportunidades para intercambiar experiencias y opiniones.

Los participantes recomendaron que se fomentara e intensificara el intercambio de información en esta esfera y que se divulgaran los resultados del Seminario y se distribuyera el informe del Seminario a todos los Miembros de la INTOSAI.

Los participantes opinaron que el 11º Seminario Naciones Unidas/INTOSAI había sido extremadamente útil para su trabajo y reconocieron unánimemente la necesidad de celebrar otros seminarios sobre el tema de la auditoría financiera, para poder hacer frente más adecuadamente a la mayor necesidad de conocimientos especializados que va unida a la evolución de las funciones de auditoría.

Anexos

I. LISTA DE CONTRIBUCIONES

1. *Monografías nacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores*

Autor	País	Título
Saeed Al Marzooq	Bahrein	The Role of SAIs in the Restructuring of the Public Sector
Olaf Lüüs	Estonia	Public Sector Restructuring in Estonia
Frau Zipporah Martey	Ghana	Background of Public Sector Restructuring
Bambang Triadji	Indonesia	The Role of Supreme Audit Board of Republic of Indonesia in the Process of restructuring the Public Sector
L.S. Shithigona	Lesotho	Lesotho's paper on the Experiences of their SAI (Auditor General) in the field of Public Sector Restructuring
M. Taujoo	Mauricio	Role of SAI in the Restructuration Process of the Public Sector
Ing. Arturo Harding L.	Nicaragua	La Función de la Contraloria en la Administración de los Recursos del Sector Publico
J. Chen Barris	Panamá	Estructura y funciones de la Contraloria General de la República
Victor Enrique Caso Lay	Perú	El Rol de la Contraloria General de la Republica en el Proceso de Reestructuración del Sector Público
Mathiaus D. Polius	Santa Lucía	The Role of SAI in Restructuring the Public Sector
R.J. Dlamini	Swazilandia	Office of the Auditor General of the Kingdom of Swaziland
Chavalit Saleepol	Tailandia	Country paper of Thailand
L. Metia	Tuvalu	The Role of SAI in Restructuring the Public Sector
Eduardo Peñaloza	Venezuela	La función de las Entidades Fiscalizadoras Superiores en la reestructuración del Sector Público
M.J. Simumba	Zambia	The Role of SAI in Public Sector Restructuring

2. Ponencias de Entidades Fiscalizadoras Superiores

Autor	País	Título
Dr. Joachim Schmidt	Alemania	La función de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y los enfoques de la auditoría externa en los procesos de reestructuración
Mag. Dr. Dietrich Eymuth	Austria	Modelos y enfoques de la reestructuración del sector público - 1ª Parte
OR Mag. Wolfgang Raschendorfer	Austria	Modelos y enfoques de la reestructuración del sector público - 2ª Parte
Oswaldo Iturriaga Ruiz	Chile	Auditoría a la venta de empresas públicas
Abbas Hassib	Egipto	Reestructuración de la privatización del sector público (Estudio de caso concreto)
Jean-Benoit Frèches	Francia	Obstáculos y problemas que enfrentan las EFS en la fiscalización del proceso de reestructuración
K. Muthukumar	India	Las experiencias de la India en la labor de reestructuración y auditoría
Pieter L. Stroink	Países Bajos	Aspectos ambientales del proceso de reestructuración
J.G. Colman	Reino Unido	Antecedentes de la reestructuración del sector público

3. Aportaciones de otras organizaciones

Autor	País	Título
Daniel P. Blais	Naciones Unidas	La función de las EFS en la reestructuración del sector público
George Russell	Banco Mundial	Basic Issues Of Accountability in the Restructuring of Public Enterprises

II. LISTA DE PARTICIPANTES:

Sr. Saeed Al Marzooq
Ministry of Finance and National
Economy
P.O. Box 333
Manama
Bahrein
Tel: ++973 53 30 20
Fax: ++973 53 00 33

Sr. Dimitre Jeliazkov
Ministerio de Hacienda
Departamento Nacional de Contabilidad
C/ Rakovski 102
1040 Sofía
Bulgaria
Tel.: ++359 (2) 87 05 80, 86 93 92
Fax: ++359 (2) 765-024

Lic. Ibrahim Ferradaz García
Comité Estatal de Finanzas
Calle Obispo N° 211 esq.
Provincia Ciudad de La Habana
Cuba
Tel.: ++53 7 31 11 80, 62 69 55
Fax: ++53 7 33 80 38, 62 02 52

Sr. Olaf Lüüs
Auditor General Adjunto
Eesti Vabariigi Riigikontroll
Narva mnt. 4
EE0100 Tallinn
Estonia
Tel.: ++372 43 37 96, 42 56 77
Fax: ++372 631 27 64

Sr. David Tsvitsivadze
Cámara de Auditoría de la República de
Georgia - Chamber of Control
Ave. David Agmashenebeli, 103
Tbilisi
380064
Georgia
Tel.: ++49 5151 130 67
Fax: ++49 5151 86 33, 86 35

Sra. Zipporah Martey
Ministry Block O.
P.O. Box M 96
Accra
Ghana
Tel.: ++233 (21) 66 24 93
Fax: ++233 (21) 662-493

Sra. Tiurlan Simatupang
Badan Pemeriksa Keuangan
Jalan Jenderal Gatot Subroto 31
P.O. Box 401
Yakarta
Indonesia
Tel.: ++62 (21) 57 04 - 328, -395
Fax: ++62 (21) 57 209 44

Sr. Sjahrudin Rasul
Badan Pengawasan Keuangan
Dan Pembangunan (BPKP)
Jalan Hanam Wuruk 7
Yakarta
Indonesia
Tel.: ++62 (21) 42 46 392
Fax: ++62 (21) 345-7410

Sra. Litsobotsi S. Shithigona
Office of the Auditor General Lesotho
P.O. Box 502
Maseru
Lesotho
Tel.: ++266 (3) 23 904
Fax: ++266 (3) 103 66

Sr. M. Taujoo, Director of Audit
Carne House
Chaussee
Port Louis
Mauricio
Tel.: ++230 212 20 96
Fax: ++230 211 08 80

Sr. Mohamed El Mokthar Ould Sidi
Conseiller à la Cour des Comptes
Cour des Comptes
B.P. 592 Nouakchott
Mauritania
Tel.: ++222 (2) 530 69, 35 23 37
Fax: ++222 (2) 549 64

Sr. Ing. C. Arturo Harding Lacayo
Contralor General de la República
Contraloría General de la República
Apartado Postal 48
Managua
Nicaragua
Tel.: ++505 (2) 22 49 46; 22 38 63
Fax: ++505 (2) 22 76 38

Sr. Edgar Barahona
Director de Control Fiscal
Contraloría General
Apartado 5213
Zona 5
Ciudad de Panamá
Panamá
Tel.: ++507 64 00 40, 64 93 01
Fax: ++507 63 93 22

C.P.C. Víctor Enrique Caso - Lay
Contralor General de la República
Contraloría General de la República
Jr. Camilo Carrillo N° 114
Jesús María
Lima
Perú
Tel.: ++51 (14) 33 62 77, 33 61 88
Fax: ++51 (14) 33 62 30, 33 61 99

Ing. Karol Svitel
Director
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej
republiky
Priemyselná ul. 2
813 14 Bratislava
República Eslovaca
Tel.: ++42 (7) 213 128, 214 189
Fax: ++42 (7) 213 005

Dr. Otto Sikuta
Director
Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej
republiky
Priemyselná ul. 2
813 14 Bratislava
República Eslovaca
Tel.: ++42 (7) 213 128, 214 189
Fax: ++42 (7) 213 005

Sr. M.K. Wimasalena
Superintendent of Audit
Auditor General's Department
Independence Square
Colombo 7
Sri Lanka
Tel.: ++94 1 68 51 67, 69 74 51
Fax: ++94 1 69 74 51

Sr. Mathias Polius
Deputy Director
Audit Department
N.I.S. Building Block B
Castries Waterfront
Santa Lucía
Tel.: ++1 (809) 452-3748, -1943
Fax: ++1 (809) 452-2506

Sr. Robert J. Dlamini
Audit Department
P.O. Box 98
M'Babane
Swazilandia
Tel.: ++268 447 23
Fax: ++268 42839 (ó 426 69)

Sr. Chavalit Saleepol
Office of the Auditor General
Soi Areesampan
Rama VI Road
Bangkok 10400
Tailandia
Tel.: ++66 (2) 273 96 98
Fax: ++66 (2) 273 96 99, 273 96 94

Sr. Lotoala Metia
Auditor General
Office of the Auditor General
Private Mail Bag
Funafuti Atoll
Tuvalu
Tel.: ++688 201 31
Fax: ++688 208 00/201 30

Dr. José Ramón Medina
Contralor General de la República
Contraloría General
Avenidas Andrés Bello
Apartado 1917
Caracas 1050-A
Venezuela
Tel.: ++58 (2) 571-9920, 571-9908
Fax: ++58 (2) 571-80 64

Sr. M.J. Simumba
Office of the Auditor General
Audit House
P.O. Box 50071
Ridgeway
Lusaka
Zambia
Tel.: ++260 (1) 25 76 15
Fax: ++260 (1) 25 03 49

III. LISTA DE PONENTES:

Dr. Joachim Schmidt, Regierungsrat
Regierungsdirektor
Bundesrechnungshof
Berliner Straße 51
D-60311 Frankfurt/Main
Alemania
Tel.: ++49 (69) 21 76 - 2166
Fax: ++49 (69) 21 76 - 2470

Mag. Dr. Dietrich Eymuth
Ministerialrat
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A-1033 Viena
Austria
Tel.: ++43 (1) 711 71-8351
Fax: ++43 (1) 712 94 25

Mag. Wolfgang Raschendorfer
Oberrat
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A-1033 Viena
Austria
Tel.: ++43 (1) 711 71-8358
Fax: ++43 (1) 712 94 25

Sr. Martín Garrido Araya
Contador Auditor e Ingeniero Comercial
Contraloría General de la República
Teatinos 56
Santiago de Chile
Chile
Tel.: ++56 (2) 698 53 14
Fax: ++56 (2) 672 55 65

Sr. Abbas Hassib
Central Auditing Organization
Madinet Nassr
P.O. Box 11789
El Cairo
Egipto
Tel.: ++20 (2) 93 35 07, 392 3788
Fax: ++20 (2) 261 58 13

Sr. George Russel
Asesor Financiero, Contabilidad Central
y Operativa
Banco Mundial/CFI/OMGI
Oficina No.: E-7105
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Estados Unidos de América
Tel.: ++1 (202) 473-2357
Fax: ++1 (202) 477-7118

Sr. Jeremy Colman
Director of Regulation and Privatization
National Audit Office
157-197 Buckingham Palace Road
Victoria
Londres SW1W 9SP
Reino Unido
Tel.: ++44 (71) 798 7450
Fax: ++44 (71) 798 7466

Sr. Jean-Benoit Frèches
Conseiller référendaire
Cour des Comptes
13, Rue Cambon
F-75001 París
Francia
Tel.: ++33 (1) 42 98 98 60
Fax: ++33 (1) 42 60 01 59

Sr. Jean-Pierre Viola
Auditeur
Cour des Comptes
13, Rue Cambon
F-75001 París
Francia
Tel.: ++33 (1) 42 98 98 60
Fax: ++33 (1) 42 60 01 59

Mr. Shri K. Muthukumar
IA & AS, Director General of Audit,
Central Revenues
Office of the Comptroller and Auditor
General
10 Bahadur Shah Zafar Marg
Nueva Delhi 110002
India
Tel.: ++91 (11) 331 93 56
Fax: ++91 (11) 331 54 46

Sr. Pieter Stroink
Head Audit-Unit Social Security
Algemene Rekenkamer
Lange Voorhout 8
NL-2500 EA-'s-Gravenhage
Países Bajos
Tel.: ++31 (70) 342 43 26
Fax: ++31 (70) 342 41 00

SECRETARÍA DE LA REUNIÓN:

Sr. Guido Bertucci
Director
División de Administración Pública y
Gestión del Desarrollo
DADSG/DAPGD
Oficina DC1-1428
Nueva York, N.Y. 10017
Estados Unidos
Tel.: ++1 (212) 963-5859
Fax: ++1 (212) 963-9681

Dr. Franz Fiedler
Presidente del Tribunal de Cuentas de
Austria
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A-1033 Viena
Austria
Tel.: ++43 (1) 711 71-8456
Fax: ++43 (1) 712 94 25

Sr. Daniel Blais
Departamento de Apoyo al Desarrollo y
Servicios de Gestión
Naciones Unidas
DADSG
Oficina DC1-0946
Nueva York, N.Y. 10017
Estados Unidos de América
Tel.: ++1 (212) 963-8412
Fax: ++1 (212) 963-2916

Dr. Hubert Weber
Jefe de Sección
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A-1033 Viena
Austria
Tel.: ++43 (1) 711 71-8372
Fax: ++43 (1) 712 94 25

Mag. Reinhard Rath
Jefe de Dependencia
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A-1033 Viena
Austria
Tel.: ++43 (1) 711 71-8350
Fax: ++43 (1) 718 09 69

Dr. Gertrude Schlicker
Jefa Adjunta de Dependencia
Rechnungshof
Dampfschiffstraße 2
Fach 240
A-1033 Viena
Austria
Tel.: ++43 (1) 711 71-8330
Fax: ++43 (1) 718 09 69