



Aspectos Claves para la Modernización de los SIAF en América Latina

Carlos Pimenta
Gerardo Uña

Agosto 2014

En AL todos países tienen un SIAF

- Sistema con amplia cobertura y operación descentralizada (en países desarrollados es más fragmentado, excepto en Francia, Corea del Sur, y pocos otros)
- Integración principales funciones de la Gestión Financiera Pública (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda – o ERP)
- Mayor foco en Registro y Control Financiero
- Desarrollados a medida (excepto CR, NI y PN y en el Caribe)
- Plataformas desactualizadas y en proceso de modernización

Principales logros de los SIAF en AL

- Modernización de procesos y de la institucionalidad fiscal
- Cuenta Única del Tesoro – CUT (distintos niveles de cobertura)
- Pagos electrónicos y Conciliación Bancaria
- Automatización de la Contabilidad (algunos países)
- Interoperabilidad o integración con otros sistemas de gestión (distintos niveles de integración)
- Más información, transparencia y mayor capacidad para controlar todas las etapas del gasto público

Desafíos actuales de los SIAF en LA

- Ampliar cobertura institucional y funcional
- Modernización de plataformas tecnológicas desactualizadas
- Desarrollo a medida versus *customización* de un sistema ofrecido en el mercado
- Gestión del Proyecto (aspectos funcionales, tecnológicos, de calidad y pruebas de aceptación)
- Economía Política y Gestión del Cambio
- Creación de capacidad institucional que sea sostenible

Desafíos futuros de los SIAF en AL

- Soluciones más flexibles y modulares (cambios demasiado rápidos en sistemas de información – altos costos)
- Armonización de la contabilidad con estándares internacionales (IPSAS o propios, caja para competencia, desafío implantación)
- Consolidación contable (gobiernos locales y empresas públicas)
- Información de Activos y Pasivos (depreciación y provisión)
- Información para los procesos de decisión y mayor eficiencia del gasto (macro and micro)
- Transparencia: open data, mecanismos búsqueda, interacción

Temas Estratégicos

- Desafíos actuales y futuros al mismo tiempo
 - CUT, Capacidad Institucional, modernización tecnológica
 - Uso en la gestión, nueva contabilidad pública, open data
- Funcionalidades GFP: interdependencia y complementariedad
- Pragmatismo: reformas demandan recursos y capacidades (capacitaciones masivas y realismo en la implementación)
- Gobernanza de las TIC en el ámbito público
- GFP como pieza clave para una mayor eficiencia y calidad del gasto público y para el incremento de la transparencia y la credibilidad fiscal

Aspectos Claves para el desarrollo e implementación de un SIAF

1. Economía política de un proyecto SIAF
2. Dirección y gestión del proyecto
3. Definición de la estrategia de desarrollo
4. La gestión presupuestaria, contable y de tesorería y el nivel de integración de esas funciones
5. Priorización de esfuerzos: funciones núcleo vs funciones deseables
6. Definición de Resultados Intermedios
7. El período de garantía y la estrategia de mantenimiento del SIAF
8. Gestión del Cambio

Aspectos Claves

1. Economía Política de un Proyecto SIAF

- Liderazgo de las máximas autoridades del MH/MEF
- Mecanismos de Coordinación: Comité SIAF / Comité TICs

2. Dirección y Gestión del Proyecto

- Equipo Ejecutor de Proyecto (EEP) con dedicación exclusiva.
- El EEP debe coordinar actividades con Organismos Rectores de la administración financiera (presup., cont., tesorería y créd. público).
- El EEP debe elaborar y gestionar un Plan de Trabajo detallado.

Aspectos Claves

3. Definición de la Estrategia de Modernización del SIAF

- Desarrollo de Pruebas de Concepto y procesos de RFI para contar con información para toma de decisión fundada en evidencia empírica.
- Cuatro alternativas principales para la Modernización del SIAF
 - 1) Desarrollo “in house”.
 - 2) Desarrollo con firmas proveedoras de consultores.
 - 3) Desarrollo tercerizado a fabricas de software.
 - 4) Parametrización de una solución World Class.

Aspectos Claves

	1. Desarrollo “in house”	2. Desarrollo con firma proveedora de Consultores	3. Desarrollo Tercerizado	4. Parametrización Solución de Mercado (World Class)
a. Conformación y Funciones del Equipo de Proyecto	Equipo Interno para dirección, gerenciamiento, administración y desarrollo del sistema.	Equipo Interno para dirección, gerenciamiento, coordinación Consultores externos provistos por firma consultora para el desarrollo del sistema	Equipo Interno para dirección y gerenciamiento Fábrica de software para el desarrollo del sistema	Equipo Interno para dirección y gerenciamiento Firma consultora responsable de parametrizar el aplicativo
b. Principales Costos Asociados	Equipo de gerenciamiento + equipo de administración + equipo de desarrollo + adquisición de software y hardware para desarrollo y testing.	Equipo de gerenciamiento + equipo de administración + contrato con firma proveedora de consultores + adquisición de software y hardware para desarrollo y testing.	Equipo de gerenciamiento + contrato con fábrica de software + adquisición de base y hardware para ambiente de testing.	Equipo de gerenciamiento + contrato con firma consultora para parametrización del aplicativo + adquisición de base y hardware para ambiente de testing.
c. Garantía del Desarrollo	Resolución de errores y mejoras al desempeño del aplicativo a cargo del proyecto.	Resolución de errores y mejoras al desempeño del aplicativo a cargo del proyecto.	Resolución de errores y mejoras al desempeño del aplicativo a cargo de la fábrica de software durante el periodo de garantía (6 a 12 meses)	Resolución de errores y mejoras al desempeño del aplicativo a cargo de la firma consultora durante el periodo de garantía (6 a 12 meses)

Aspectos Claves

4. Gestión presupuestaria, contable y de tesorería y el nivel de integración de esas funciones

- Atributo central del SIAF → generación de Estados Financieros desde la información almacenada en la Base de Datos (i) Balance General, ii) Estados de Resultados, iii) Estado de cambio del Patrimonio, iv) Estado de Flujo de Efectivo y v) Estado Comparativo Presupuestario – Contable).
- Integración presupuesto-contabilidad debe asegurar la registración adecuada de los movimientos financieros y económicos.
- El SIAF genera información valiosa para la gestión de la tesorería, (por ej: Flujos de caja esperados en base a información cierta de devengos, manejo de excedentes de caja, generación de información oportuna de financiamiento para coordinación de acciones con la autoridad monetaria)

Aspectos Claves

5. Priorización de esfuerzos: funciones núcleo vs funciones deseables

- Priorizar el desarrollo de funcionalidades núcleo del SIAF (flujo financiero contable y de tesorería con su reportabilidad asociada). Luego desarrollar las funcionalidades deseables de la nueva versión + Interoperabilidad con otros sistemas.

6. Definición de Resultados Intermedios

- Planificar resultados intermedios a lo menos al 1 y 1/2 año de ejecución del proyecto es clave para mantener el apoyo de las autoridades.

Aspectos Claves

7. El período de garantía y la estrategia de mantenimiento

- Periodo de Garantía: debería extenderse de 6 a 12 meses, con respaldo de Boleta de Garantía proporcional al costo del desarrollo.
- Mantenimiento: retener know how interno, definir estrategia (interna, contratación HH, tercerización). Impacto en al menos 2 primeros años de funcionamiento del SIAF.

8. Gestión del Cambio: participación de las Autoridades, Órganos Rectores y Usuarios

- Comité de Usuarios promueve la participación de los usuarios finales del sistema y facilita el inicio del Plan de Implantación.
- Estrategia de gestión del cambio destinada a los funcionarios de la Dirección de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Deuda Pública.

Aspectos Claves

- El desarrollo / parametrización de un SIAF es un proyecto gran complejidad, que involucra la inversión de recursos humanos y financieros significativos.
- La planificación de las distintas fases del proyecto (proceso de decisión, desarrollo/parametrización, testing, garantía, mantenimiento) es una actividad central para lograr los resultados de modernización del SIAF.
- Apoyo y participación de las altas autoridades, requisito clave para estas iniciativas.

Instituciones para la gente



BID

Banco Interamericano de Desarrollo / www.iadb.org