
SIAF

Planificando para el Éxito

Ronald Myers
Ali Hashim
Banco Mundial
Conferencia ICGFM
Noviembre, 3-4 2007

Ventajas de SIAFs (estamos de acuerdo!)

- n Integración completa de la información del presupuesto y la ejecución presupuestaria, permitiendo mayor control financiero
- n Seguimiento de cuentas por pagar y saldos en bancos y mejor programación de caja
- n Información pronta y confiable para la gerencia y la toma de decisiones presupuestarias
- n Apoyo par la preparación de estados financieros e informes de seguimiento
- n Núcleo para la integración de módulos de recursos humanos, deuda pública, auditoría, etc.
- n Base para presupuesto por resultados, monitoreo y evaluación, y reformas en gobernabilidad, anticorrupción, transparencia y e-gobierno

La transición de A a B (no tan fácil)

- n Lecciones principales:
- n Implementación exitosa no está garantizada. Fracaso, desperdicio, oportunidades perdidas son comunes
- n No es solamente una reforma tecnológica o de contabilidad. Los cambios tecnológicos deben apoyar cambios en procedimientos
- n Temas institucionales y de economía política son mas difíciles de resolver y demoran mas tiempo que las soluciones tecnológicas
- n El apoyo de los niveles gerenciales es indispensable
- n Secuencia, estructuras de equipos, comunicación, gestión del cambio, y “socios” cuentan
- n Por lo tanto, la estrategia y la táctica son importantes

Planificación – Mira antes de saltar

- n Entiende el alcance que involucra un SIAF
- n Obtén información y diagnostica la situación actual
- n Encuentra “campeones” y aliados
- n La gestión importa – equipos de proyecto y estructuras de supervisión
- n Gestiona el cambio
- n Anticipa muchas necesidades de capacitación
- n Asegura un entorno legal adecuado
- n Toma tiempo para planificar el marco conceptual, estrategia, indicadores, y escenarios
- n Mantén la visión estratégica

Cronograma Indicativo de Implementación

Legal and Institutional Framework



Functional Design, Budget Classification, CoA, Procedures and Manuals



Conceptual Systems Design and Technical Architecture



Systems Procurement



Gap Analysis, S/W Parameterization /Customization/, Testing



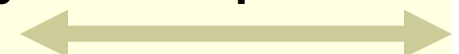
Change Management & End User Training



Pilot Systems Implementation



Systems Replication



.....12/10/2007.....>

12-18 months

.....>

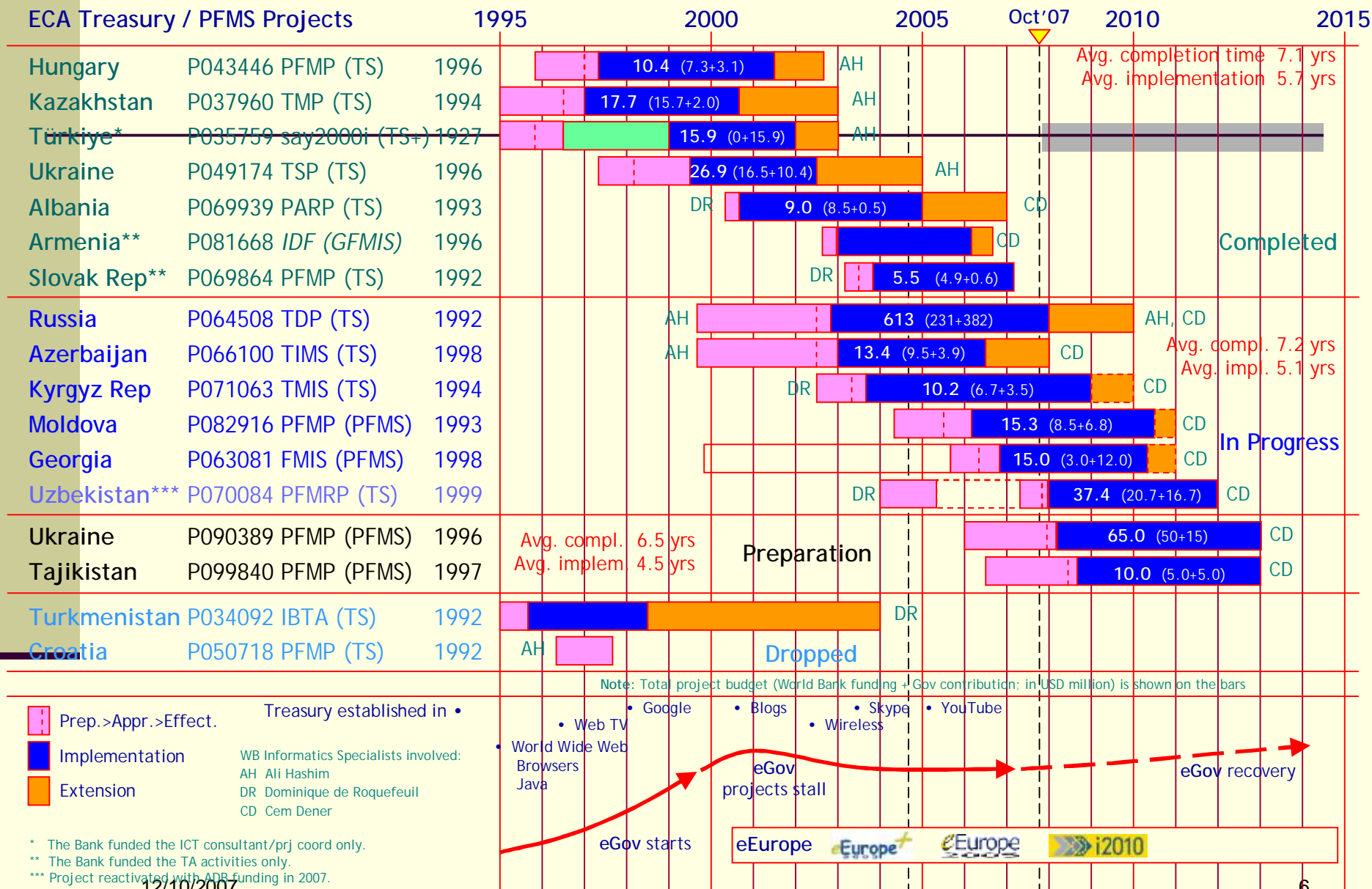
12-18 months

.....>

24-48 months

.....5.....>

Proyectos en Europa/Asia Central



12/10/2007

Entendiendo el alcance de las actividades - 1

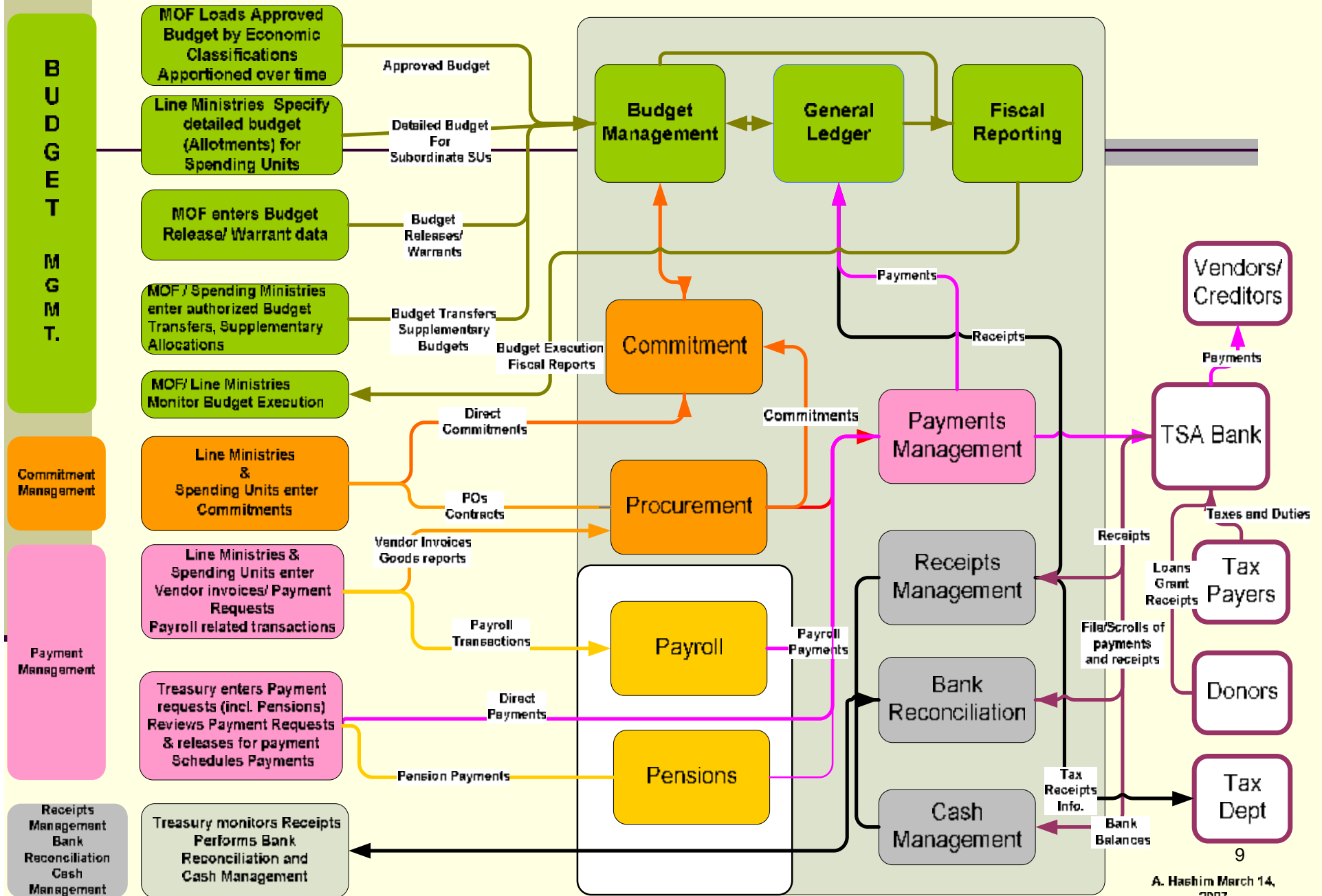
- n Desarrollo del marco legal e institucional
- n Especificación de procesos, arreglos institucionales, clasificaciones presupuestarias y contables
- n Desarrollo de un diseño conceptual general
- n Desarrollo del diseño y arquitectura tecnológica
- n Adquisición/desarrollo de aplicaciones (software)
- n Parametrización, adecuación del software
- n Pruebas de los procesos en el software
- n Desarrollo de procedimientos operativos y manuales de software

Entendiendo el alcance de las actividades - 2

- n **Implementación del sistema en entidades piloto**
 - n **Adquirir e instalar hardware**
 - n **Aplicar procesos de gestión del cambio**
 - n **Capacitar usuarios y personal técnico**
 - n **Implementar sistemas**

- n **Replicación masiva de los sistemas**

Treasury Systems: Core Functional Processes and Systems Modules



Algunos proyectos de IFMS en Europa y Asia Central del Banco Mundial

Name and Country	No of Main Sites	Cost: Total= (Govt. + Bank Loan) U.S. \$ mil.	Status/ Completion Time	Remarks
Ukraine Treasury Systems Project (TS)	700	26.9 (16.5+10.4)	7.0 yrs	Custom S/W
Kazakhstan Treasury Modernization Project (TS)	250	17.7(15.7+2.0)	8.9 yrs	Oracle Financials
Hungary Public Finance Management Project (TS)	20	10.4(7.3+3.1)	7.1 yrs	Custom S/W
Turkey PFMP (TS)	1500	15.9(15.9 + 0.0)	8.5 yrs	Custom S/W
Albania (TS)	35	9.0(8.5+0.5)	6.8 yrs	Oracle Financials
Russia Treasury Development Project (TS)	2200	613(231.0+382.)	Ongoing	Oracle Financials
Moldova PFMP (IFMS)	35	15.3(8.5+6.8)	Ongoing	Bidding for COTS
Kyrgyz Republic (TS+HRMIS)	65	10.2(6.7+3.5)	Ongoing	Bidding for COTS
Azerbaijan (TS)	90	13.4(9.5+3.9)	Ongoing	SAP
Georgia (IFMS)	30	15.0(3.0+12.0)	Ongoing	COTS planned
Second Ukraine PFMP (IFMS)	700	65.0(50+15)	Under Preparation	COTS planned
Tajikistan (IFMS)	75	10.0(5.0+5.0)	Under Preparation	COTS planned
Team: Ali Hashim (1995-2004); Dominique de Roquefeul (2000-2004); Cem Dener (2004-todate)				

Obtener la información necesaria

- n Es esencial entender la situación inicial
 - n Situación de los sistemas de presupuesto y tesorería
 - n Roles y responsabilidades
 - n Sistemas de información, gerencia, experiencia
 - n Plan de cuentas – estándares internacionales?
 - n Contratación pública
 - n Confiabilidad e integración de información
 - n Historias de terror o ahorros desaprovechados
- n *Public Expenditure Financial Accountability (PEFA)*
- n Varios diagnósticos externos e internos

Encontrar campeones y aliados

- n Compromiso del gobierno y del MOF han sido cruciales para el éxito de las reformas
 - n Tienen mas éxito como proyectos de reforma a la administración financiera en vez de proyectos de tecnología de la información
 - n Niveles gerenciales en MOF y en entidades donantes entienden y convencen sobre el proceso de reforma
 - n Uso de videos, visitas, PEMPAL, etc. para reforzar el compromiso interno y externo
 - n Colaborar con ministerios de línea que ya implementan sus propios sistemas
- n De ser posible, conecta con sector privado, ONG's, prensa

La Gestión Importa

- n **Gerente de Proyecto** – Oficial senior del lado FUNCIONAL con jerarquía en la burocracia y autoridad financiera y administrativa.

- n **Equipo Principal** –
 - n Grupo de profesionales capacitados de las áreas funcionales, que puedan actuar como agentes de cambio.
 - n Representantes de las principales entidades involucradas para gestionar los vínculos con sus agencias.

- n **Secretariado del Proyecto** – debe tener personal especializado con experiencia en la adquisición e instalación de grandes sistemas tecnológicos
 - n El conocimiento de proyectos de tecnología de la información es una ventaja

Capacitar, capacitar, capacitar

- n Mucha gente – puede parecer imposible.
 - n Sin embargo, muchos gobiernos tienen entidades de capacitación que pueden ser utilizadas.
- n El programa debe estructurarse en base a los requerimientos.
 - n La mayor parte del personal requiere conocimientos de solo ciertas partes del sistema
- n Debe coordinarse estrechamente con los planes de implementación
 - n Enfocado en requerimientos específicos de cada sitio
 - n Debe impartirse justo antes de la implementación;
 - n *Help desk*,
 - n Acompañamiento en el trabajo

Gestionar el cambio

- n Es indispensable vencer la resistencia de intereses que ven al sistema como una amenaza**
 - n A pesar de las ventajas, se debe asumir que habrá oposición al sistema
 - n La percepción del sistema como amenaza se puede reducir mediante comunicación, capacitación, participación, enfoque en ganancias rápidas, expectativas razonables
 - n Identificar ejemplos de beneficios para las condiciones laborales del personal

Busca un abogado (si no hay mas remedio)

- n **Desarrollo de una Ley de gestión presupuestal para el manejo de recursos y propiedad públicos**
 - n Especifica los roles y responsabilidades de la tesorería, el MOF y los ministerios sectoriales
 - n Especifica la responsabilidad y autoridad para:
 - n La recaudación y custodia de recursos fiscales
 - n Los procesos de control del gasto público
 - n La gestión de la deuda pública
 - n Contabilidad, reportes financieros y auditoría
 - n Pero... si el marco legal permite la reforma, ajústalo después

Por último, el plan

- n Basado en un modelo conceptual, un plan estratégico que indique metas, métodos, cronogramas, costos, indicadores, etc.
- n Consulta con grupos de interés para asegurar compromiso
- n Aprobación del plan por la autoridad máxima competente
- n Cumplimiento del Plan e indicadores, pero con flexibilidad, sujeto a aprobación de ajustes por la autoridad competente
- n Revisiones periódicas del programa y el plan
- n Es importante mantener la capacidad de visión estratégica para mantener el impulso de reforma, su financiamiento, la integración genuina de los sistemas, etc.