

Descifrando el camino
Consideraciones para
el cumplimiento puntual
de la Armonización Contable



“Toma este ovillo de hilo y cuando entres en el laberinto ata el extremo del hilo a la entrada y ve deshaciendo el ovillo poco a poco. Así tendrás una guía que te permitirá encontrar la salida.”

Ariadna a Teseo a punto de adentrarse al laberinto de Dédalo para enfrentar al minotauro.

Ovidio
Metamorfosis VIII, 171

¿Dónde estamos?

A pocos meses de terminar el año 2010, los líderes gubernamentales que todavía no han definido sus estrategias de armonización, deben encontrar el camino adecuado hacia el cumplimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

Este es un proyecto de gran importancia para el Sector Público en nuestro país, ya que al armonizar la información financiera de las entidades de gobierno en todos sus niveles deberán generarse registros contables y presupuestales basados en criterios técnicos consistentes y comparables que ayudarán a una evaluación más objetiva y transparente de las gestiones de gobierno.

A lo largo del proceso de armonización no sólo se presentan obstáculos en materia contable. No es un asunto únicamente de estructura de cuentas como en algunos casos se ha sugerido. Es importante tener en cuenta que se requiere de un cuidadoso análisis de los procesos, momentos y documentos que generarán y darán sustento al registro de las operaciones y al mismo tiempo ir acompañado de un proceso de transformación en la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Si bien es cierto que el proceso es un reto para las dependencias, también es cierto que con un plan adecuado y delineado con base en los recursos actuales y las metas por alcanzar, el laberinto del proceso de armonización se puede trazar como una invaluable oportunidad de mejora operativa y de normatividad.

Lo que parecía imposible

Entendiendo el laberinto

Existen dos clases de laberintos, aquéllos en los que la puerta de entrada es la misma de salida y para resolverlo debemos llegar al centro mediante un solo camino, sin rutas alternativas ni bifurcaciones que posibiliten el perderse dentro del mismo. Por otro lado, encontramos los laberintos con alternativas, un camino correcto y otros incorrectos que conducen o no a una salida en oposición a la entrada.

Para resolver un laberinto debemos tomar en cuenta varios criterios: tamaño, estructura, velocidad y capacidades. Ya sea que miremos al laberinto como un conjunto único en el que debemos determinar la ruta adecuada para alcanzar la salida, o como un grupo de opciones en la que invalidamos aquéllas que conducen a puntos cerrados para revelar la solución, debemos mirar al laberinto como un espacio que siempre, por muy complicado que parezca, tiene una salida.

Desde que se publicó la LGCG, el proyecto de armonización ha avanzado paulatinamente. En un principio parecía una tarea irrealizable; que era poco probable que las entidades gubernamentales pudieran llegar a un acuerdo y comunicarse efectivamente; que la coordinación entre áreas y dependencias era un imposible.

De cierta forma, es verdad que los criterios y facultades normativas de los distintos niveles de gobierno han significado un desacelerador en la Armonización Contable de las entidades.

Deloitte aplicó una encuesta en la que se revela que todavía existe un rezago y falta de conocimiento en cuanto al proceso de aplicación en sus informes contables conforme a la ley, con 34% de los funcionarios públicos entrevistados sin estar preparados para afrontar los retos que demanda la LGCG.

Asimismo, 41% admite no contar con una normatividad alineada a los requerimientos de la ley.

Por otro lado, autoridades de Michoacán vaticinaron que un desalentador 70% de los ayuntamientos en el estado no cumplirían con la homologación de cuentas públicas.

El factor principal de este rezago es la falta de conocimiento en cuanto al proceso de aplicación en sus informes contables conforme a la ley.

Sin embargo, también hay indicios más positivos del avance del proyecto de Armonización Contable, con 63% de dependencias con una iniciativa formal para adoptar la LGCG. Además, la reciente encuesta de Deloitte, aplicada a cerca de 400 funcionarios públicos, indica que poco más de la mitad ha comenzado a desarrollar acciones entorno a la adopción de la LGCG.

Los funcionarios públicos requieren ver el reto que presenta la adopción de la LGCG, no como una tarea lejana hacia el 2012, sino como una oportunidad para identificar las brechas de procesos, tecnología y recursos.

El plazo para delinear un plan de acción que prepare a sus entidades hacia el cumplimiento de la ley está por vencer.

¿Por qué adentrarse al laberinto?



Existen diversas tendencias en el sector que hacen de la obligatoriedad del cumplimiento de la LGCG una necesidad para las entidades gubernamentales que deseen transformar sus prácticas tradicionales en operaciones óptimas.

El reconocimiento del método de depreciación de inversiones de activos como elemento de medición de la reposición de bienes en las estimaciones presupuestales, así como la mejora en la calidad de la información para evaluación de niveles de endeudamiento y calificación de deuda, son algunas de ellas.

Es claro que los gobiernos deberán evolucionar hacia administraciones con un elevado nivel de transparencia y rendición de cuentas, así como la fiscalización de los recursos y evaluación en la ejecución de programas estratégicos y de austeridad del gasto.

Además, es necesario invertir en el desarrollo de programas y modelos que les permitan contar con tecnología de vanguardia y mejorar los servicios a los ciudadanos. De esta forma, los modelos de desarrollo enfocados a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos serán posibles a través del uso de tecnologías de la información, con la finalidad de brindar servicios accesibles, eficientes, útiles y en el momento adecuado.

De la misma forma, el gobierno debe incrementar la comunicación con sus ciudadanos: modelos de interacción multi-canal, correo electrónico, mensajes de texto por celular, interacción *wiki* y diversos foros de discusión o *chats*.

Por otro lado, al existir mayor exigencia por parte de las calificadoras de deuda; surge la necesidad de contar con una mayor profundidad en el contenido y consolidación de la información financiera.

La tendencia hacia la adopción de nuevos esquemas de colaboración entre los sectores público y privado conocidos como Asociaciones Público-Privadas (APP) requiere de una adopción de prácticas contables que incluyan reformas de reportes acumulativos y patrimoniales.

Aunado a estas tendencias, encontramos como vitales otras directrices hacia la necesidad de la armonización contable, tales como el registro y valuación de las provisiones que se constituyan para hacer frente a los pasivos de cualquier naturaleza, el registro único de eventos económicos, presupuestarios y financieros para todas las entidades de gobierno y la utilización de Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental e inclusive Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP, NIF, NIC, PCGA)

Es caprichoso el azar

El método más sencillo para resolver un laberinto es empleando el azar.

Esto es, ingresando a él y al momento de encontrarse con una bifurcación elegir el camino a la derecha o a la izquierda siguiendo un impulso o corazonada.

Los giros de 180° se realizan únicamente cuando es necesario y no se puede avanzar más.

La falta de estrategia en este método, provoca gran pérdida de tiempo. Es muy probable que, si la memoria lo permite, los caminos deban deshacerse varias veces antes de encaminarse por la ruta correcta.

El modelo a seguir



El sistema de información contable deberá generar, en “tiempo real”, estados financieros, de ejecución presupuestaria y otra información que facilite la toma de decisiones, la transparencia, la programación con base en resultados, la evaluación y, por supuesto, la rendición de cuentas.

El proceso de transición requiere una planeación precisa para integrar metas específicas en cada paso y fase. Aproximándonos al final del 2010, es de gran importancia que los líderes gubernamentales conozcan el grado de avance en el proceso de armonización con el que deben contar en sus dependencias.

Es necesario tomar en cuenta que el proceso de planeación de tiempos de entrega y metodología debió haber sido finalizado durante el ejercicio de 2009. Para diciembre de 2010 las entidades federativas deberán disponer de listas de cuentas alineadas al plan de cuentas; clasificadores presupuestarios armonizados; catálogos de bienes y las respectivas matrices de conversión con las características requeridas.

De igual forma, deberán contar con indicadores para medir los avances físico-financieros relacionados con los recursos federales, y emitir información contable y presupuestaria de forma periódica.

Es sumamente importante cumplir con estos requerimientos de manera puntual, ya que para cumplir con la disposición de la LGCG en tiempo, para finales de 2011, los entes públicos deben ser capaces de realizar los registros contables con base acumulativa y en apego a los postulados básicos de contabilidad gubernamental armonizados.

Descartando opciones

Cuando nos encontramos con un laberinto perfecto, es decir de múltiples pasajes cerrados y una ruta hacia la salida, un método empleado es descartar las opciones que no conducen a ningún lado.

Después de examinar el laberinto, se marcan los caminos cerrados y de esta forma, resaltar la opción que quede como la solución. Este método permite una rápida solución, pero poco entendimiento del camino andado.

Asimismo, los gobiernos deben disponer de catálogos de cuentas y manuales de contabilidad, y emitir información contable, presupuestaria y programática. De esta manera, para el 1 de enero de 2012 podrán efectuar los registros contables del patrimonio y su valuación y generar los indicadores de resultados sobre el cumplimiento de sus metas, así como publicar información contable, presupuestaria y programática en sus respectivas páginas de internet, para consulta de la población en general.

En el centro del laberinto

Con la finalidad de identificar el grado de transformación de los entes públicos, Deloitte ha desarrollado un modelo de cuatro niveles y cinco frentes, los cuales determinan las áreas de oportunidad en materia de Armonización Contable.

El Modelo de Transformación, evalúa la situación actual de los entes públicos contra mejores prácticas y requerimientos necesarios para acatar las disposiciones contenidas en la LGCG.

El primer nivel descrito en el modelo es el de cumplimiento normativo que para 2010 ya debe estar en desarrollo. A través de un análisis del marco jurídico-normativo se trabaja en la adaptación de la normatividad a la LGCG. Cumpliendo en tiempo, en 2011 será posible trabajar en la armonización de los postulados a fin de garantizar transparencia y confiabilidad en comparaciones gubernamentales.

Por otro lado, a nivel de procesos, en 2010 corresponde trabajar en el diseño de procedimientos y normatividad interna que contribuyan a la generación de información apegada a los criterios de la LGCG. Así, el próximo año se contará con manuales que guíen a los funcionarios en el proceso de armonización.

Otro nivel de suma importancia es el tecnológico. Habiendo superado los sistemas operativos aislados que dificulten la generación y confiabilidad de la información contable y presupuestal, para diciembre de 2010, ya deben existir sistemas definidos que permitan integrar dicha información.

Asimismo, para esa fecha el sistema ya permitirá el registro contable y presupuestario periódicamente. De esta forma, en 2011 los sistemas de información ya estarán alineados con los procesos administrativos y operativos de los entes públicos y, tanto la contabilidad como el presupuesto, se encontrarán integrados con catálogos vinculados y registros únicos automatizados.

En el siguiente nivel, para 2011 es necesario contar con los recursos económicos suficientes para llevar a cabo los procesos de armonización, sistematización, cambios normativos, de procesos, tecnológicos y organizacionales.

La inercia de prácticas contables y presupuestales de criterios discrecionales o de poco valor, hacen necesario un proceso de cambio y aprendizaje del recurso humano que conforman las entidades de gobierno. Por esta razón, se hace indispensable el conocimiento y entendimiento de la LGCG, lo cual deberá estar apoyado de un programa de capacitación sobre los cambios y nuevas responsabilidades que impacten en las funciones y procesos de información contemplados en la Armonización Contable.

Siguiendo este modelo, es posible que las entidades gubernamentales lleguen a 2012 con suficiente conocimiento del terreno recorrido y puedan vislumbrar la salida del laberíntico proceso que la armonización supone. Las estrategias empleadas en los tres periodos anteriores, le permitirán al gobierno, en el nivel normativo, la utilización de Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental e inclusive Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.

Asimismo, se contará con procesos administrativos y financieros simplificados, estandarizados y optimizados con base a los requerimientos y necesidades de la Armonización Contable. Además, los procesos administrativos que impliquen transacciones presupuestarias y contables generarán el registro automático en los momentos contables correspondientes.



Tecnológicamente los sistemas generarán en tiempo real la información financiera, contable y presupuestal además de la información necesaria para facilitar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otro lado, los entes públicos acatarán las mejores prácticas contables nacionales e internacionales en apoyo a las tareas de planeación financiera, control de recursos, análisis y fiscalización.

Aunado a esto, en 2012 los funcionarios públicos contarán con las habilidades y capacidades necesarias para ejecutar las principales iniciativas, programas y políticas de la armonización. Asimismo, contribuirán a la toma de decisiones eficientes y a la transparencia y rendición de cuentas gubernamental.

Siguiendo la pared

Uno de los métodos más conocidos para resolver un laberinto es el de recorrer la pared.

Al ingresar se comienza el recorrido apoyando la mano derecha en la pared del mismo lado y avanzar manteniendo siempre el contacto.

Esta opción no proporciona el camino más corto, ni el más rápido, pero sí permite recorrer de manera más sencilla el laberinto sin recurrir numerosas veces a retroceder o deshacer bifurcaciones anteriores.

Se apunta que este método funciona debido a que el laberinto en sí es un espacio cerrado cuyos pasadizos y corredores son complicaciones que no interfieren en el circuito cerrado que forma la pared interior del mismo.

Sin embargo, este método resulta poco eficaz en laberintos cuyos caminos rodean el centro como punto final.

¿Qué camino tomar?

La LGCG requiere un enfoque integral, tomando seis elementos eje que rodean el proceso de armonización detectados por los profesionales de Sector Público de Deloitte (Análisis, Procesos, Normatividad, Tecnología, Estrategia y Gente).

Permitiendo que dichos ejes interactúen entre ellos se generan las pautas para un proceso de transición correcto. Los gobiernos y entidades requieren analizar y desarrollar acciones desde diferentes perspectivas que permitan una transición eficiente en la revisión de procesos clave en sus operaciones.

En este análisis nosotros podemos ayudarle a definir las brechas entre la situación actual y el nivel deseado establecido por la LGCG. Por otro lado, también podemos asistirle en establecer la estrategia a seguir para llevar a cabo la implementación de la armonización.

Asimismo, en el eje de procesos, le guiamos en la revisión exhaustiva de los procesos administrativos de los entes públicos que impliquen transacciones presupuestarias y contables. Nuestro enfoque tiene la finalidad de determinar las brechas de la situación actual contra los requerimientos expuestos en la LGCG.

En el aspecto de normatividad, contamos con experiencia en el conocimiento y desarrollo de sistemas de contabilidad gubernamental. De esta forma se garantiza su permanencia, se evita la discrecionalidad en la aplicación de criterios fundamentales y se especifican responsabilidades y atribuciones; asimismo, se establecen los elementos básicos para su adecuado desarrollo.

En el eje tecnológico, conocemos la necesidad de reportar las tecnologías existentes en las diferentes entidades y dependencias. De igual forma, le asesoramos en analizar la funcionalidad de los sistemas actuales contra los requerimientos necesarios y revisar la capacidad para aplicar la tecnología de la información adecuada para mejorar el desempeño de los procesos.

Finalmente, en Deloitte conocemos el énfasis que debe ponerse al capital humano. Sabemos que sin el talento adecuado, cualquier transformación que emprendan los gobiernos tendrá pocas probabilidades de éxito. Es por eso

que en Deloitte brindamos asesoría en las estrategias de capacitación para lograr un involucramiento integral de los funcionarios públicos.

Estamos conscientes de que los gobiernos enfrentan un mayor número de retos derivados de múltiples cambios y acontecimientos, es por ello que nuestra experiencia en estrategias eficientes y competitivas pueden ayudarle a trazar beneficios tangibles para la ciudadanía.

Sabemos que el camino hacia la Armonización Contable puede parecer un laberinto sin salida. Sin embargo, también sabemos la mejor manera de trazarlo sin recorrer los mismos pasillos varias veces. Nuestra experiencia en el Sector Público nos permite ayudarle a llegar al 2012 en cumplimiento con la Ley General de Contabilidad Gubernamental sin perderse en el trayecto. Acérquese a nosotros, el momento es ahora.

“El que sólo busca la salida
no entiende el laberinto
y, aunque la encuentre,
saldrá sin haberlo entendido”

José Bergamín

Escritor, ensayista, poeta y dramaturgo español



Contactos

Alonso Yáñez

Socio de Consultoría en Deloitte México con 24 años de experiencia en iniciativas de transformación basadas en tecnologías, Alonso Yáñez actualmente es responsable de los servicios para el Sector Público, supervisando el desarrollo de proyectos en varias entidades de los tres niveles de gobierno.

Antes de asumir la dirección de la Industria del Sector Público, Alonso fue líder de las prácticas de Oracle y de CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes). Además, fue responsable del desarrollo comercial y de servicios de consultoría tecnológica para las Industrias Farmacéutica y de Salud. Ha participado en varios proyectos de transformación en México, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa, Asia y Sudáfrica.

Tiene una maestría en Sistemas Planeación e Informática de la Universidad Iberoamericana en México, desde donde se graduó con honores en Sistemas de Información

Ha impartido cursos para instituciones como el ITESM, La Universidad de Xalapa, La Universidad Complutense de Madrid, el Instituto Ortega y Gasset, la Universidad Iberoamericana y el ITAM. Además, es autor de diversas publicaciones y artículos en temas como Gobierno electrónico, Atención ciudadana, Transparencia en México, Innovación en gobierno, Planeación estratégica de tecnología e Inteligencia Artificial.

ayanez@deloittemx.com
Tel: +52 (55) 5080 7085

Carlos Enrique Clemente Sánchez

Egresado de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, es Contador Público Certificado por el IMCP, diplomado en Administración Pública en el INAP y participante en seminarios y foros sobre administración pública. Socio de Deloitte México desde 1983. Es actualmente Líder de Servicios al Sector Público. Auditor en empresas de la industria textil e inmobiliaria, como consultor ha participado en proyectos de implantación de sistemas de costos y administración de distintos giros.

En los últimos 10 años se ha desempeñado como consultor y auditor externo del Sector Público en entidades de gobierno a nivel federal, estatal, municipal, así como en universidades públicas; demostrando su experiencia en temas relacionados con la simplificación administrativa, contabilidad gubernamental, auditoría de cuentas públicas, uso de tecnología para los procesos de administrativos y de control interno hacendario principalmente, transición de administraciones y Armonización Contable. Miembro del Consejo de Administración de empresas del sector privado y Comisario de un grupo de empresas agroindustriales.

Asimismo, ha sido expositor en distintos foros nacionales y en el extranjero sobre temas contables de transparencia y de fiscalización de recursos públicos.

eclemente@deloittemx.com
Tel: +52 (449) 910 8611

Jorge Gutierrez

Es Director de Consultoría en Estrategia y Operaciones de la región Bajío en Deloitte México, donde ha laborado por 16 años. Ha atendido diversos proyectos de consultoría para empresas locales, nacionales y transnacionales, principalmente en las industrias de Manufactura, Consumo y Tecnologías de Información, así como para diversos gobiernos estatales y dependencias federales. Es Maestro en Administración por el Tecnológico de Monterrey, donde además es catedrático; Contador Público por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, y cuenta con la certificación PMP (Project Management Professional del Project Management Institute) y la certificación Green Belt de Six Sigma. Además, cuenta con diplomados en Alta Dirección de Empresas (AD2), Project Management y Comercio Internacional en el Tecnológico de Monterrey.

jogutierrez@deloittemx.com
Tel:+ 52 (449) 910 86 35



www.deloitte.com/mx

Sobre la Práctica del Sector Público de Deloitte

Deloitte, como firma de servicios profesionales, asiste a los gobiernos a desarrollar la innovación desde la perspectiva de los ciudadanos. A través de metodologías, grupos de expertos y mejores prácticas asesoramos a entidades y a los tres niveles de gobierno en los retos que presenta la innovación del Sector Público en México. Con un profundo conocimiento local y una red global de recursos entendemos el camino y las soluciones para alcanzar la transformación hacia gobiernos más eficientes.

Para conocer nuestro punto de vista visite: www.deloitte.com/mx/sectorpublico

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.