



PFGP
Programa de Fortalecimiento
de la Gestión Presupuestaria

Panel de experiencias en implementación de Sistemas integrales de Gestión (GRP)

PRESIDENCIA / UTEC / DGI / MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Implantación GRP



16 de Noviembre de 2016

¿Para qué un GRP?



Mejorar la calidad de la información.



Toma de decisiones



**Eficacia / Eficiencia /
Impacto**

Liderazgo: Funcional

Expectativas – GRP

- Ingreso único, con impacto automático en otros sistemas (SIIF y SICE)
- Apertura del Presupuesto y Centros de costos
- Planificación de stock
- Seguimiento detallado de los procedimientos de compra – pagos.
- Gestión única de pagos.
- Manejo y registro de activos fijos con trazabilidad
- Reportes e indicadores de gestión en tiempo real
- Contabilidad patrimonial

“Before”

- Estandarizar procesos
- Impacto en la unidad organizativa vs. en la organización (sueldos)
- Estrategia: todos los módulos / todas las UE (pero con autonomía para definir productos, “cubo” contable, etc.)
- Elección del personal que va a intervenir (motivación vs resistencia)
- Algo se retrasa – superiores involucrados
- Todo es importante (lo que hacía y lo nuevo)
- Disponibilidad de recursos (espacio, equipamiento, humanos)
- “En equipo” (unidades transversales y de contralor)

“In the middle”

- Equipo de dirección fuertemente involucrado, trabajo en equipo
- Cambio de tareas de los funcionarios (incremento)
- Capacitación (estrategia: básica y luego casos reales)
- Registración en paralelo
- Imprevistos (enlentecimientos / testing de estrés y de performance)
- Mesa de ayuda
- Uso de la herramienta desde el inicio y bien
- Incremento de tareas
- Documentación de las reuniones desde el inicio (soluciones requeridas y ofrecidas queden explícitas)
- Recolección de información a los usuarios finales, detallada (facilita la parametrización)
- No subestimar la resistencia al cambio

“After”

- Equipo preparado para el “testing” de nuevas versiones
- Mayor integración de las áreas involucradas
- “Erradicar” registración paralela
- Mesa de ayuda con otras tareas
- Vamos por más, todo lo prometido
- Reportes – Al alcance de una tecla - Independencia de la empresa
- Apolo 13
- Más actores, ¿menos costos?

Reflexiones

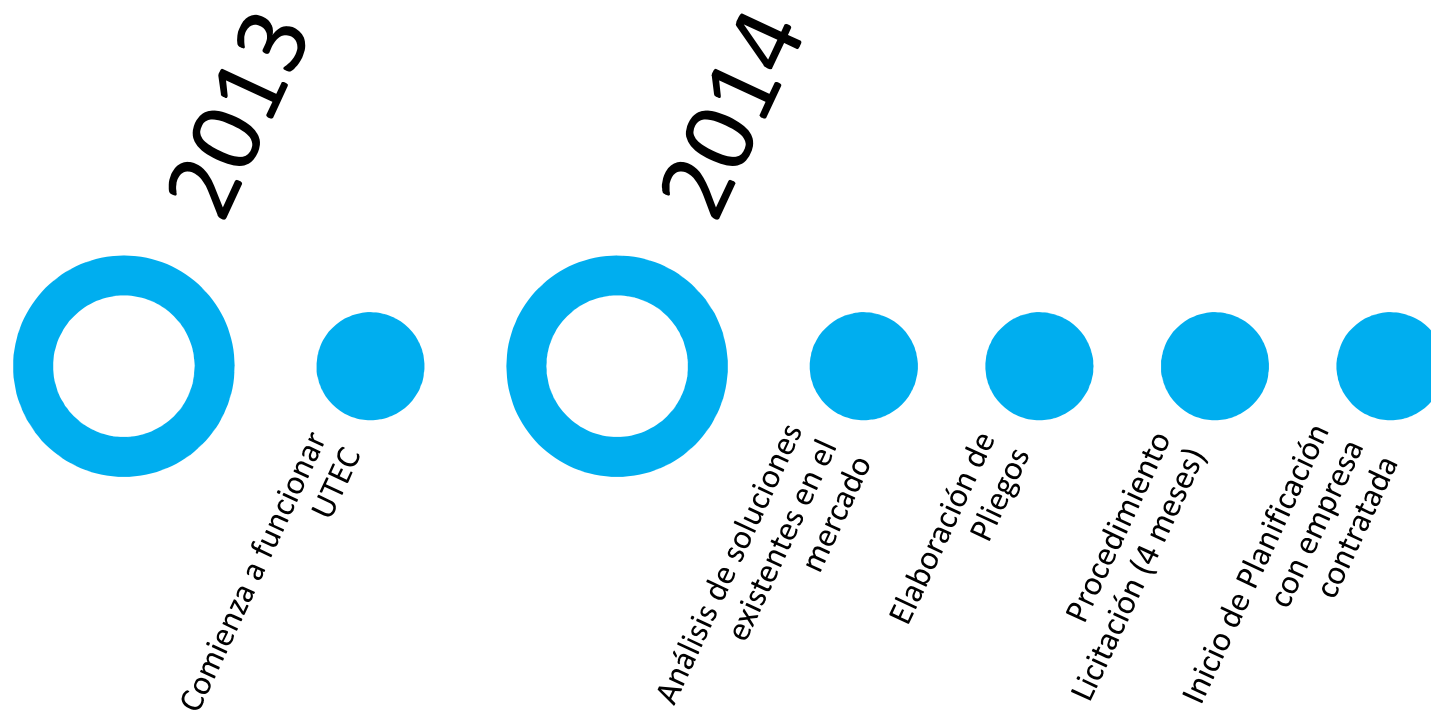
- **“Equipo”** – Siempre detrás de un gran “sistema”, hay un gran equipo, las personas son las que marcan la diferencia.
- **“Ideal”** - Que abarque todo el proceso, auditoría integrada, factura electrónica, autorizaciones con firma electrónica, por celular, que no viajen papeles, etc. El costo lo decidirá.
- **“Entre todos”** – Por encima de los “egos”, las chacras, los conocimientos están en todo lados...
- **El sistema no hace “milagros”** – Si se ingresa “basura” ...
- **“El sistema no lo permite”** – Se que compre un “paquete”, pero que no me “empaqueten”

Sistema Integrado de Gestión Universidad Tecnológica

Cuestiones generales

Noviembre 2016

Proceso previo a la implementación



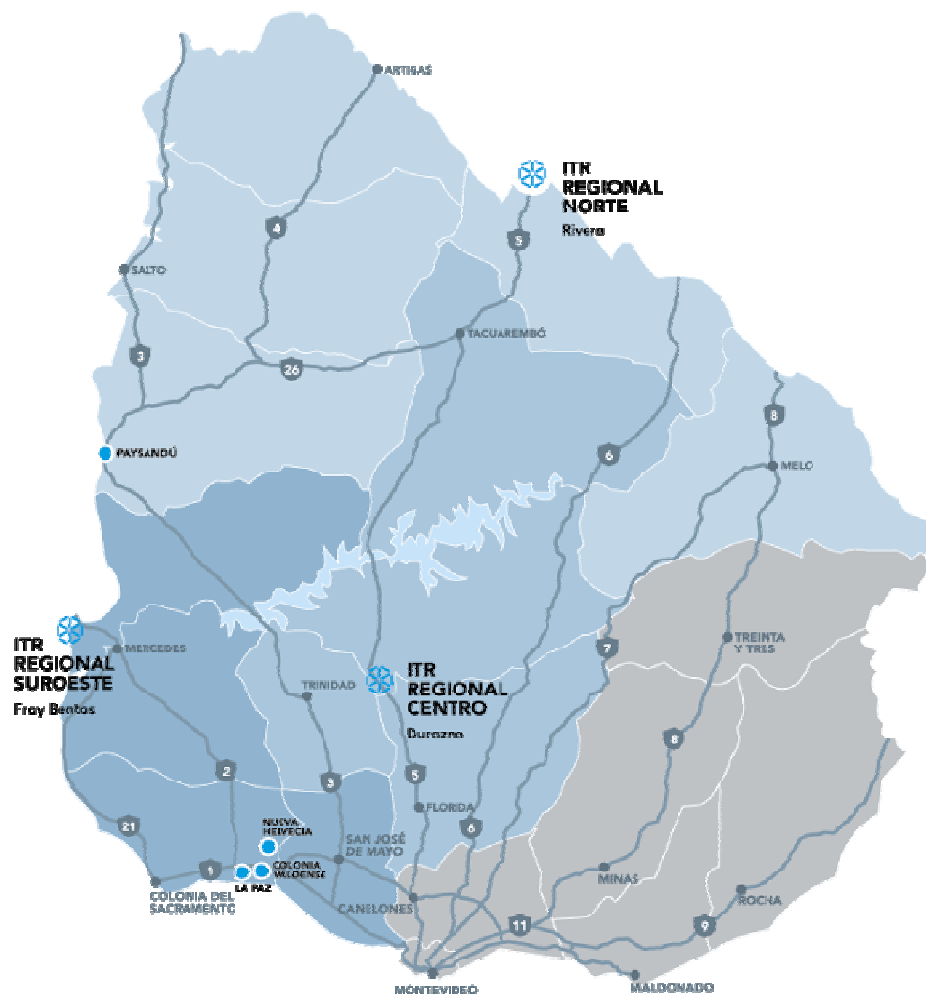
Procesos implementados

Contabilidad Patrimonial	Diciembre 2014	Dejar de llevar planillas electrónicas
Capital Humano	Abril 2015	Legajos electrónicos, Contratos, Gestión de procesos de selección, Evaluaciones de desempeño, Vencimientos
Compras	Setiembre 2015	Flujos de procedimientos y autorizaciones para comprar, consolidación de pedidos, Ordenes de Compra
Activo Fijo	Setiembre 2015	Detalle y control del Inventario de Activo Fijo
Pagos	Marzo 2016	Realización y control de Pagos, Retenciones, generación automática de asientos
Integración SIIF	Marzo 2016	Información se carga una única vez en el GRP, impactando en SIIF
Cajas Chicas	Marzo 2016	Control de efectivo y movimientos, registros de pagos y carga de la misma a SIIF
Presupuesto	Próximo a producción	Control del presupuesto a un nivel de mayor detalle que SIIF (por carrera, unidades)
Viáticos	Próximo a producción	Asociar anticipo, con rendición y con reintegros

Descentralización y Enfoque a Costos

Noviembre 2016

Descentralización



- **Ingreso de transacciones en el lugar donde se inicia el procedimiento:** la transacción se inicia en el lugar físico donde se origina y con la información de los principales actores.
- **Posibilidad de efectuar controles:** permite que a pesar de las distancias, se pueda efectuar una amplia gama de controles.
- **Módulos que apoyan la descentralización de UTEC:** Flujo de compras, Activo Fijo, Cajas Chicas, Adelanto de viáticos y rendiciones, Seguimiento de presupuesto, Licencias del personal, evaluación de desempeño, etc.

Transacciones con enfoque a costos

Factura 2016-Factura-01442

Proveedor	LUDESOL S.A.	Fecha factura	02/10/2016
Beneficiario SIIF	UTECH	Fecha vencimiento	17/11/2016
Cuenta Bancaria	157-00094000000000-Cta. Cte. UTECH Pesos	Año fiscal	2016
N° OC		Cuenta	211002 Proveedores Plaza ME
Documento origen		Diario	Diario de Compras USD (USD)
N° de factura del proveedor	13579	Divisa	USD
Etapa del gasto	3 en 1	Tipo de cambio	28,51000
		Tipo de ejecución	P - Fondo Rotatorio
		Concepto del gasto	
		Fuente de financiamiento	
		Código SIR	
		Nro doc. fondo rotatorio	
		Tipo de documento	
		Descripción SIIF	
		Fecha de tipo de cambio	21/10/2016
		Tipo de cambio presupuesto	30,88250
		Número	COMME/20160184

Datos SICE

Serie	A
Secuencia	0

Datos SIIF

N° afectación	
Monto autorizado	0
N° compromiso	
Monto comprometido	0
N° obligación	
Cesión/Embargo	<input type="checkbox"/>
Obligación Paga por TGN	<input type="checkbox"/>

Factura Retenciones Detalle retenciones Otra información Pagos Llave presupuestal Notas de Crédito

Producto	Product Es AF	Descripción	Cuenta	Centro de costos	Categoría de activo	Cantidad	Precio unidad	Impuestos	Importe	Monto moneda base
SERVICIO DE ALOJAMIENTO	<input type="checkbox"/>	SERVICIO DE ALOJAMIENTO	515002 Alojamiento y gastos dentro del país	Inglés		1,00	242,00	IVA Compras (10%)	220,00	6.272,64

Subtotal : USD 220,00
 Impuesto : USD 22,00
 Total nominal : USD 242,00
 Total a retener : USD 13,20
 Pagado/Conciliado :

Total : USD 228,80

• Pagos

Factura Retenciones **Detalle retenciones** Otra información Pagos Llave presupuestal Notas de Crédito

Tipo de retención	Retención	Importe sin impuestos	Impuesto	Monto retención	Grupo	Acreedor
Siif	Retencion IVA 60%	26.971,31	5.933,69	3.580,21	1 - Impuestos, multas y otras operaciones	79 - 60% IVA ORGANISMOS PUBLICOS EXCEPTO GOBS.DEPART.

• Retenciones

Factura Retenciones Detalle retenciones Otra información **Pagos** Llave presupuestal Notas de Crédito

Fecha de pago	Asiento contable	Referencia	Nombre	Diario	Debe	Haber	Importe divisa	Divisa
26/10/2016	*15828	Ana Alcarraz / 310		Banco Cuenta Comente MN- Unidad de Log. y Op. (UYU)	29.344,79	0,00	0,00	

• Llave Presupuestal

Factura Retenciones Detalle retenciones Otra información Pagos **Llave presupuestal** Notas de Crédito

Inciso 31
Unidad ejecutora 001

Fin	Programa	Proyecto	ODG	Auxiliar	Mon	TC	Disponible	Importe
11	353	971	299	000	0	3		32.905

Plan de cuentas con enfoque a costos

	enero 2016	febrero 2016	marzo 2016	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	
	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo	Saldo
Total	2.582.250,98	1.821.969,09	1.177.457,64	1.024.452,19	1.086.947,95	1.291.350,86	8.984.428,69
Licenciatura en Ciencia y Tecnología de Lácteos	2.582.250,98	1.821.969,09	1.177.457,64	1.024.452,19	1.086.947,95	1.291.350,86	8.984.428,69
124002 Mejoras en Inmuebles de terceros	199.282,63	78.222,98					277.505,59
124050 Equipos de Laboratorio	1.119.274,91	214.867,13	31.797,10				1.365.939,14
511001 Remuneraciones Gravadas - Sueldos y licencias Contratados	367.019,00	532.711,00	580.827,00	552.206,00	551.618,00	551.336,00	3.135.717,00
511020 Remuneraciones Gravadas - Licencia Contratados	181.017,00	23.696,00	30.321,00	1.229,00	1.817,00	2.099,00	240.179,00
511013 Remuneraciones Gravadas - Hogar constituido	4.010,00	4.812,00	4.812,00	4.812,00	4.812,00	4.812,00	28.070,00
511002 Remuneraciones Gravadas - Aguinaldos			10.267,00			264.482,00	274.749,00
511003 Remuneraciones Exentas - Salario Vacacional	206.245,00		4.224,00				210.469,00
511004 Cargas Sociales - Aporte Patronal BPS	108.867,00	108.499,00	116.080,00	107.920,00	107.920,00	159.494,00	706.760,00
511014 Cargas Sociales - Aporte Patronal FNV	5.480,00	5.564,00	5.952,00	5.534,00	5.534,00	8.179,00	36.243,00
511015 Cargas Sociales - Aporte Patronal FONASA	27.402,00	27.820,00	29.246,00	27.672,00	27.672,00	27.672,00	167.484,00
512001 Agua para oficina				5.284,00	3.149,00	2.600,00	11.033,00
512002 Arrendamiento de Impresoras					14.213,00	6.239,00	20.452,00
512005 Papelería y Útiles de Oficina			966,00	548,00	72,00	8.979,90	10.565,90
513002 Reparaciones menores de inmuebles propios o de terceros			5.647,60				5.647,60
513003 Servicio de Limpieza y fumigación		12.272,98	20.855,96	25.395,88	30.906,95	36.844,93	126.276,70
513006 Servicio Vigilancia	51.980,44	57.387,24	55.717,32	58.717,66	59.816,68	86.735,27	370.354,61
514002 Alojamiento de Estudiantes					315,00		315,00
514003 Materiales de Laboratorio		138.519,70	15.551,58	12.503,38	122.432,69	19.343,94	308.351,29
514005 Materiales para dictado de cursos					7.656,00		7.656,00

Nuestra Experiencia

Noviembre 2016

Resultados:

- **Adaptabilidad:** es posible adaptar el sistema a los flujos deseados, a situaciones particulares del organismo.
 - **Información integrada:** esto es muy importante para trabajar en forma coordinada en toda la organización, todos los datos son obtenidos de la misma fuente, las áreas que emiten los reportes, tienen acceso a la información de diferentes áreas, por ejemplo.
 - **Información para la toma de decisiones:** hay varias formas de obtener reportes, una es definirlos de ante mano, los que son regulares y configurarlos, otra forma es construirlos a medida por cada usuario, guardarlos y compartirlos.
-

Resultados:

- **Trazabilidad de las transacciones (quién, cuándo, comentarios, etc.):** información que nos muestra quién edita/aprueba/rechaza una transacción, fecha de la misma y permite que se escriban comentarios o se agreguen seguidores al documento.
 - **Definición de controles:** adaptabilidad a las necesidades de implementar controles y permisos de la organización, y con pequeños desarrollos/configuraciones, se puede ir ajustando, a medida que cambian las necesidades de la organización.
 - **Evolución a cargo de UTEC:** el equipo técnico de UTEC, puede desarrollar nuevas funcionalidades para el sistema sin depender de la empresa. En nuestro caso hemos comenzado a desarrollar nuevos módulos para el sistema en forma interna.
-

Tips para futuros procesos de implementación

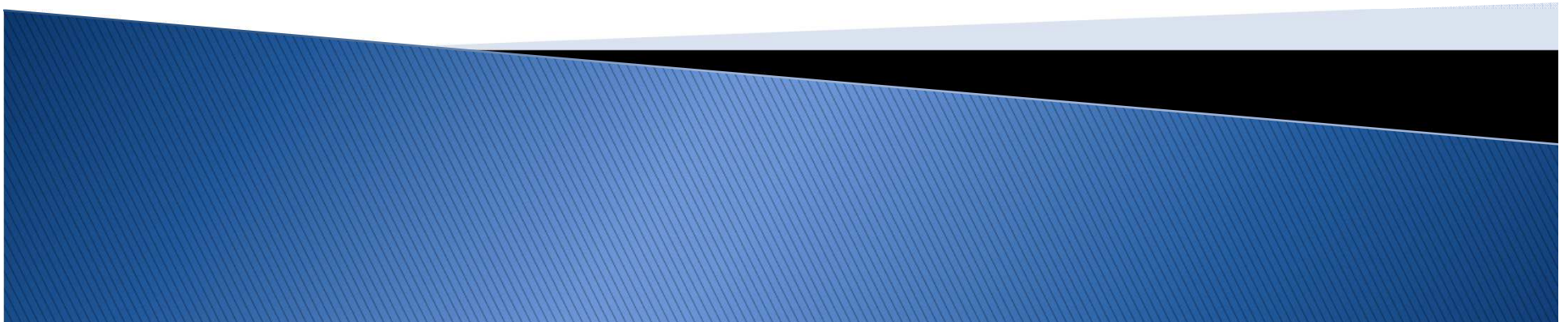
- **Rediseño y mejora de procedimientos actuales:** la implementación de un nuevo sistema, tiene que servir para análisis y revisión de los flujos de procedimientos actuales de la organización, apuntando a mejorar los mismos, con el apoyo de la herramienta.
 - **Alcance del software:** en el caso de UTEC, que es un organismo relativamente pequeño pero que tiene un crecimiento importante año a año, es imprescindible que el sistema sea lo suficientemente adaptable para que pueda acompañar el crecimiento de la organización que está en cambio continuo.
 - **Participación:** es muy importante contar con la participación de las personas que trabajan diariamente con el sistema, ya que son quienes van a utilizarlo día a día, y conocen con mayor detalle la operativa.
-

Tips para futuros procesos de implementación

- **Testing:** es una de las partes clave del proceso de implementación, se requiere que las pruebas se efectúen a conciencia, y en la medida de lo posible por más de una persona. Muchas veces se subestima esta parte del proceso, hay que dedicarle horas de trabajo ya que el resultado de la versión final depende de esto.
 - **Visualizar como el sistema ayudará en el trabajo diario:** para que las personas se comprometan seriamente en el desarrollo de la herramienta, es vital que se entienda cómo el sistema va a apoyar en el trabajo futuro de la organización y como serán los nuevos flujos.
 - **Mejora continua del sistema:** los sistemas deben acompañar los cambios de la organización, por lo que es importante que rápidamente estos puedan ser reflejados en el sistema, mejorar continuamente las prestaciones que le da al usuario, se reflejará en la calidad del desempeño de cada usuario.
-

CONTROL DE GESTIÓN

Nov./2016



DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA

Áreas con cometidos sustantivos

Atención y Asistencia

Recaudación y Controles Extensivos

Fiscalización

Técnico Fiscal

Grandes Contribuyentes

Interior

Áreas con cometidos de apoyo a los sustantivos

Planificación, Estudios y Coordinación

Informática

Administración y Gestión Humana

¿Porqué un GRP?

Proyectos
estratégicos

Factura
electrónica

Expediente
electrónico

e-notificaciones

Asistencia al
Contribuyente

Campaña IRPF

Actuaciones

Inspecciones

Controles
Extensivos

Gestión de la
Recaudación

Gestiones
Judiciales

Equipamiento

Suministros

Servicios

Capacitación

Control de gestión

Objetivos

- Controlar operativa en GRP
- Optimizar los procesos
- Fortalecer el control interno
- Mayor información para la toma de decisiones

Niveles de madurez



Control de gestión – Ejemplos

“¿Se está usando?”

Gerenciales

Análisis estados “no
deseados”

“¿Se usa bien?
¿Funciona bien?”

Conciliación GRP-
SIIF

Conciliación
bancaria

Recuentos de
almacén

“¿Cómo le damos
valor agregado?”

Control consumos
por área

Planificación de
Compras

Tiempos flujos de
compras

Demora rendiciones
de fondos

Control de gestión: indicadores

Compras

Adjudicaciones en proceso

Seguimiento de la conformidad de los documentos comerciales

Doc. Comerciales pendiente de autorización/conformidad

Pedidos en proceso de ingreso o autorización

Cantidad de órdenes de compra en estados no deseados

Almacén

Movimientos de stock en proceso

Solicitudes no cumplidas

Mercadería no recibida

Control de gestión: indicadores

Presupuesto, Contabilidad y Tesorería

- Traer Ajustes de crédito presupuestal
- Movimientos no enviados a SIF
- Procesos compra con disponibilidad presupuestal insuficiente
- Conciliaciones: Fondo Rotatorio, Bancaria y GRP-SIF
- Doc. Comerciales pendientes de pago
- Movimientos de FFRR pendientes de solicitar reposición
- Movimientos de fondos no pagados
- Partidas a rendir no rendidas
- Movimientos de fondos de banco sin conciliar

A dos años de implantado:

Fortalezas

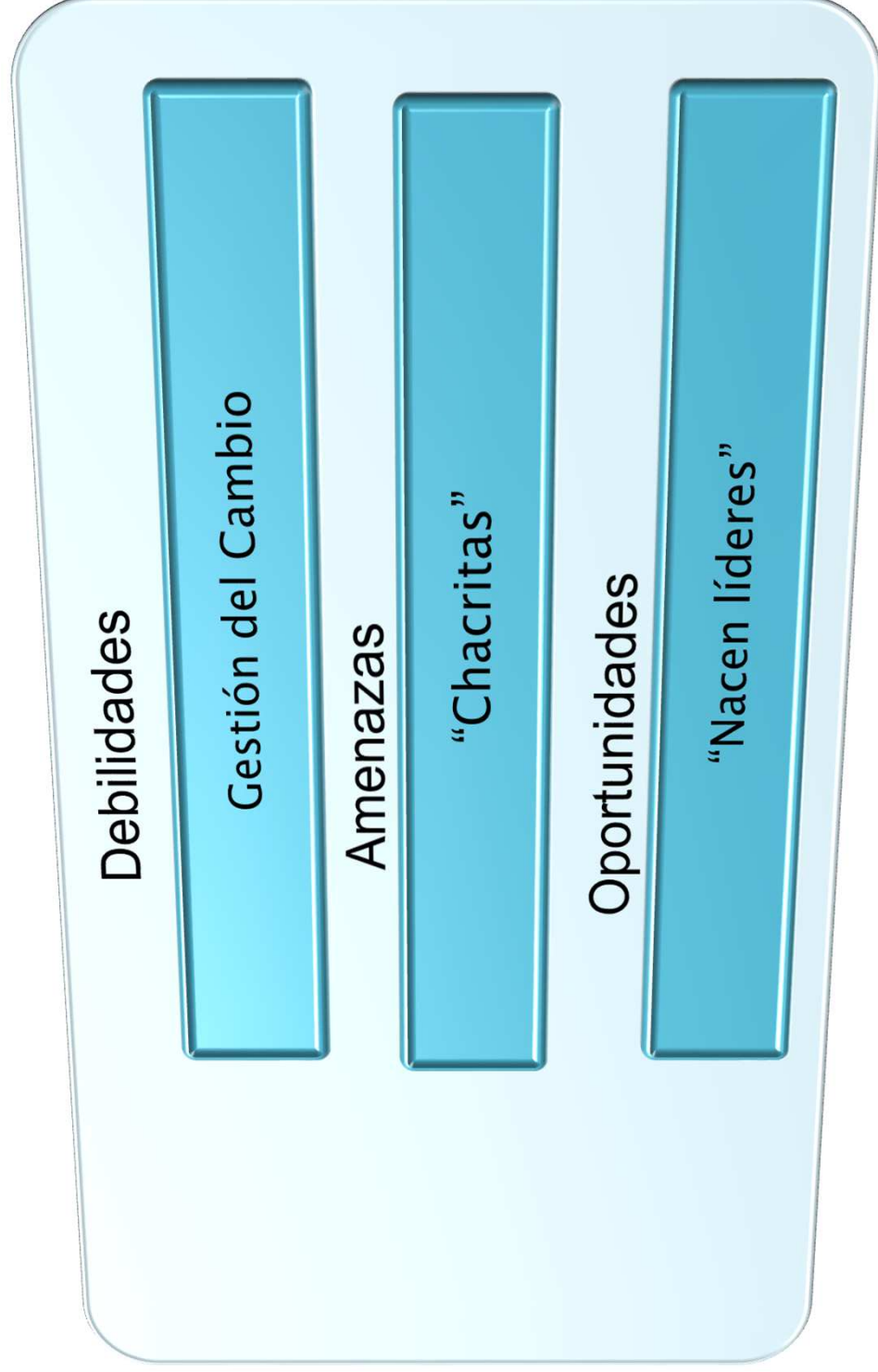
Involucramiento funcionarios y dirección

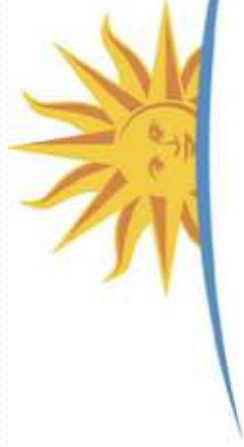
Definición y actualización de procedimientos

Control y seguimiento

Optimización de recursos humanos y materiales

A dos años de implantado:





MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

**GESTIÓN DE
RECURSOS Y
PLANIFICACIÓN**
Diplomacia

Expectativas y necesidades iniciales del MRREE

OBJETIVOS	NOTA
Integrar el trabajo de todo el MRREE en una Única Plataforma	✓En tiempo REAL ✓Sólido para ser utilizado en Cancillería y 100 Representaciones Diplomáticas en el Exterior.
Mejorar la Gestión y Toma de Desiciones	Accediendo a reportes específicos y de Contabilidad Patrimonial y Presupuestal
Reducir costos de Licenciamientos	Seleccionando un Software Libre. Que adicionalmente pudiese ser compartido con otras áreas del Estado.



MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



GESTIÓN DE
RECURSOS Y
PLANIFICACIÓN

Diplomacia

Sub proyecto Exterior

Estructura: Cada Representación es considerada como una “entidad individual”. Esto, permitirá unificar toda la información a nivel del Ministerio en el Exterior



Módulos

Rec. Humanos: Base de Datos Contratados Locales
Contabilidad : a) Registro y Rendición de Cuentas
b) Activo fijo

Usuarios Definición de Perfiles que dan acceso a diferentes módulos

Forma de trabajo

COMUNICACIÓN	CAPACITACIÓN	MESAS DE AYUDA
Conferencia Lanzamiento del Ministro	Manuales de Procedimientos en Plataforma Moodle	Del Proyecto GRP
Boletines Informativos	Videos Cortos en Plataforma Moodle	De las Direcciones o personas que son soporte de cada Módulo
Circulares	Cursos en vivo y Video-Conferencias	Del Proveedor e Informática del MRREE.



MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



GESTIÓN DE
RECURSOS Y
PLANIFICACIÓN

Diplomacia

Factores Claves

- 1.- Liderazgo de las Jerarquías e Involucramiento de Directores o Jefes de área durante todo el proyecto
- 2.- Compromiso especial de la Dirección Informática en todo el proceso
- 3.- Equipo GRP interno adecuado en cantidad y calidad de funcionarios

Lecciones aprendidas

- 4.- Mejorar y ajustar procesos internos
 - 5.- Relevar todas las áreas y personas involucradas
 - 6.- Ver Prototipos y mejorarlos
 - 7.- Realizar Testeos en forma consciente y
 - 8.- Indicaciones claras para la entrada en Producción
 - 9.- Conformar un Equipo para mejoras y mantenimiento del GRP
- 8.- Relevamiento
- 7.- Testeo
- 8.- Producción





PFGP
Programa de Fortalecimiento
de la Gestión Presupuestaria

RESUMEN



PFGP
Programa de Fortalecimiento
de la Gestión Presupuestaria

MUCHAS GRACIAS!!!