

# **Transición a la contabilidad en base de devengo**

**Abdul Khan y Stephen Mayes**

*Departamento de Finanzas Públicas*

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

Departamento de Finanzas Públicas

**Transición a la contabilidad  
en base de devengo**

Preparado por Abdul Khan y Stephen Mayes

Distribución autorizada por Carlo Cottarelli

Septiembre de 2009

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD: La presente Nota Técnica de Orientación no debe considerarse representativa de la opinión del FMI. Las opiniones expresadas en esta Nota son las de los autores y no necesariamente representan las del FMI, o las políticas del FMI.

Números de clasificación JEL:	H61, H83
Palabras clave	contabilidad pública, contabilidad en base de devengo, contabilidad en base caja, MEFP 2001, presentación oficial de informes financieros, IPSASB, normas de contabilidad, clasificación presupuestaria, plan de cuentas, presupuestación en base de devengo
Dirección electrónica de los autores	akhan@imf.org; mayesks@hotmail.com

# NOTAS TÉCNICAS Y MANUALES

## Transición a la contabilidad en base de devengo

Preparado por Abdul Khan y Stephen Mayes

### Esta nota técnica aborda las siguientes cuestiones principales:

- ¿Qué es la contabilidad en base de devengo?
- ¿Cuáles son las razones para pasar de una contabilidad en base caja a una contabilidad en base de devengo?
- ¿Cuáles son las diferencias entre la contabilidad en base de devengo y la presupuestación en base de devengo?
- ¿Cuáles son los pasos principales que se han de seguir para pasar de una contabilidad en base caja a una contabilidad en base de devengo?
- ¿Cuáles son las condiciones previas para introducir la contabilidad en base de devengo?
- ¿Cuál debería ser la secuencia de una transición a contabilidad en base de devengo y cómo debería gestionarse desde el punto de vista del programa general del gobierno para la reforma de la administración pública?

## I. Introducción

En 2001, el FMI adoptó el *Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas 2001 (MEFP 2001)* como nuevo marco para la recopilación y divulgación de estadísticas sobre las finanzas públicas. El *MEFP 2001* se basa en el concepto de la contabilidad en base de devengo, a diferencia del marco anterior que tenía como fundamento la contabilidad en base caja (*MEFP 1986*). En noviembre de 2005, el Directorio Ejecutivo del FMI reafirmó su compromiso con el *MEFP 2001* y acordó, en principio, que el personal técnico del FMI comenzara de manera gradual a presentar los datos fiscales conforme al marco del *MEFP 2001* en los informes preparados por el personal de la institución. El Directorio asimismo decidió que la estrategia de migración debía constar de tres

---

\* Una versión preliminar de esta nota fue publicada previamente como parte de una serie de notas técnicas en el blog del FMI sobre Gestión de Finanzas Públicas (<http://blog-pfm.imf.org>).

Abdul Khan es Economista Principal en el Departamento de Finanzas Públicas; Stephen Mayes es asesor de Gestión de Finanzas Públicas en el Centro Regional de Asistencia Técnica del FMI en Dar es Salaam, Tanzania.

etapas: **presentación de datos**, que supone la reclasificación de los datos existentes de acuerdo con el formato del *MEFP 2001* (corto plazo); la **elaboración** de estadísticas fiscales (flujos y saldos) utilizando el marco del *MEFP 2001* (mediano plazo); y la plena **implementación** de la presentación de informes en base de devengo y de los sistemas subyacentes conexos (largo plazo).

### Recuadro 1. Base de contabilidad de los estados financieros anuales

	Base total caja	Combinación de base caja y base de devengo	Base total de devengo <sup>1</sup>
Alemania	X		X
Australia		X	
Austria	X		
Bélgica	X		
Camboya		X	
Canadá		X	X
Colombia		X	
Eslovenia	X		
Estados Unidos		X	X
Finlandia		X	
Francia		X	
Grecia	X		
Hungría	X		
Indonesia		X	
Irlanda		X	
Islandia		X	
Israel		X	
Jordania		X	
Kenya	X		
Marruecos	X		
México		X	
Nueva Zelanda		X	X
Noruega	X		
Países Bajos	X		
República Checa	X		
República Eslovaca	X		
Reino Unido		X	
Suecia		X	
Suriname	X		X
Turquía	X		X

Fuente: Datos seleccionados de las bases de datos de prácticas y procedimientos presupuestarios de la OCDE/ Banco Mundial, actualizados en función de la información corriente disponible.

<sup>1</sup>“Base total de devengo” significa que los estados financieros se elaboran conforme a normas nacionales o internacionales de contabilidad en base de devengo, también conocidas como Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP, por sus siglas en inglés).

Si bien hasta ahora solo unos pocos países han logrado implementar satisfactoriamente un marco contable de base total de devengo, otros países, que van desde las economías en transición en Europa hasta países en desarrollo en Oriente Medio, están considerando realizar este cambio y están demostrando un creciente interés en recibir asesoramiento técnico sobre varios aspectos relacionados con la ejecución de una reforma de esta envergadura (véase el recuadro 1).

El propósito principal de esta nota es ayudar a los asesores técnicos a hacer recomendaciones a los países en desarrollo sobre el diseño, la planificación y la implementación de un régimen de contabilidad en base de devengo. Las directrices abordan una serie de cuestiones relacionadas con la implementación de la contabilidad en base de devengo, y tienen por objeto establecer las pautas generales sobre las condiciones previas necesarias para la transición satisfactoria a una contabilidad en base de devengo, la secuencia adecuada de las medidas para la reforma y los hitos que podrían servir como indicadores de los avances.

Estas directrices están concebidas para que se apliquen principalmente en departamentos y unidades del gobierno general dentro de jurisdicciones nacionales, provinciales/estatales y locales. Se supone que las empresas estatales que participan en actividades comerciales ya presupuestan, registran contablemente y presentan informes en base total de devengo.

## II. ¿Qué es la contabilidad en base de devengo?

**La contabilidad en base de devengo es una metodología contable en que las transacciones se reconocen en el momento en que ocurren los eventos económicos subyacentes, independientemente del momento en que se efectúen los correspondientes cobros y pagos en efectivo.** De acuerdo con esta metodología, los ingresos se reconocen cuando se producen, y los gastos se reconocen cuando se incurren en los pasivos o cuando se consumen los recursos. Esto contrasta con la contabilidad en base caja, en la cual los ingresos y gastos se reconocen cuando se efectúan los cobros o pagos en efectivo, respectivamente.

La contabilidad en base de devengo en el contexto del sector público por lo general implicará el registro de transacciones según el criterio de devengo, y la elaboración de estados financieros en base de devengo para el gobierno en su conjunto (véase el recuadro 2)<sup>1</sup>. Además, a cada ministerio se le podría exigir que prepare estados financieros auditados anuales, e informes no auditados con una frecuencia mayor. Algunos países avanzados también han puesto en práctica la presupuestación en base de devengo<sup>2</sup>. Salvo que se indique lo contrario, los temas tratados en este documento son aplicables a la contabilidad en base de devengo, incluida la presentación de informes financieros, pero no a la presupuestación en base de devengo.

---

<sup>1</sup>Según el *MEFP 2001*, las estadísticas del sector público son más apropiadas que las estadísticas del sector gobierno general para fines de análisis fiscales.

<sup>2</sup>La relación entre la contabilidad en base de devengo y la presupuestación en base de devengo se analiza más adelante.

## Recuadro 2. Presentación de informes financieros consolidados en base de devengo

### Experiencias de ciertos países

- El gobierno de Estados Unidos prepara estados financieros consolidados auditados principalmente de las entidades presupuestarias. Excluye entidades tales como el Servicio Cambiario de las Fuerzas Armadas, la Junta de Gobierno del Sistema de la Reserva Federal y USA Education Inc. (Sallie Mae).
- El gobierno del Reino Unido está llevando adelante un proyecto para elaborar estados financieros consolidados del gobierno central.
- El gobierno australiano produce estados financieros auditados del gobierno federal en su conjunto, incluidos análisis de agregados fundamentales relacionados con entidades del gobierno general, sociedades públicas no financieras y sociedades públicas financieras controladas por el gobierno federal.
- El gobierno de Nueva Zelanda produce estados financieros auditados del gobierno en su conjunto.

### III. Razones para adoptar una contabilidad en base de devengo

A nivel macrofiscal, la importancia de la contabilidad en base de devengo para la política macroeconómica estriba en que valora activos y pasivos que tienen incidencia en la situación general de la política fiscal y la sostenibilidad fiscal, los cuales no se valoran en la contabilidad en base caja. En particular, mientras la contabilidad en base caja valora solamente la deuda convencional, la contabilidad en base de devengo valora otros pasivos de cuasi-deuda, como las cuentas por pagar por la recepción de bienes y servicios, y los pasivos con los empleados (por ejemplo, pensiones de los empleados públicos) (véase el recuadro 3).

**A diferencia de la contabilidad en base caja, la contabilidad en base de devengo ofrece un indicador más amplio de la carga que suponen los compromisos financieros del gobierno.**

Además, la denominada “regla de oro”, adoptada por algunos países, quizá pueda expresarse de mejor manera en los términos de la contabilidad en base de devengo. La regla de oro prohíbe el endeudamiento para financiar cualquiera de los costos derivados de los servicios corrientes que proporciona el gobierno. Si se acepta que el concepto de devengo de los “gastos” es el mejor indicador contable de los costos de prestación de servicios corrientes, lo lógico es que la regla de oro exija el equilibrio del presupuesto sobre base de devengo a lo largo del ciclo económico. Dicho de otra manera, se ha de interpretar que la regla de oro permite que únicamente la inversión **net**a, y no la inversión bruta, se financie con préstamos (es decir, exige que la depreciación, que es uno de los costos de la prestación de servicios corrientes, se cubra con ingresos y no con préstamos).

Un marco de contabilidad en base de devengo es esencial para determinar de manera sistemática el costo total de las actividades del gobierno. La información completa sobre los costos (incluidos los costos no pagados en efectivo, como la depreciación y las pensiones devengadas

### **Recuadro 3. ¿Por qué se debería adoptar la contabilidad en base de devengo?**

#### **El caso del aumento de sueldo “sin costo” de los empleados públicos**

Como parte de la campaña electoral, un partido político en el país X prometió ciertos aumentos de sueldos de los empleados públicos. Al asumir el poder, el gobierno se dio cuenta de que los aumentos prometidos elevarían el déficit presupuestario a un nivel financiero inaceptable. Entonces el gobierno rescindió el prometido aumento de sueldos y a cambio introdujo un aumento generoso de derechos de jubilación. Como el aumento de las pensiones no tenía un impacto en caja inmediato, el déficit presupuestario del ejercicio corriente, calculado en base caja, no se vio afectado y los futuros pasivos adicionales por pensiones quedaron fuera del escrutinio público.

En un marco de contabilidad de devengo completo, los mayores costos de las pensiones quedarían reflejados en el resultado final en el presupuesto del ejercicio en que se asumieron los costos, sin importar el hecho de que no se desembolse efectivo por algún tiempo en el futuro.

#### **El caso de las camionetas de policía “increíblemente baratas”**

La policía en el país Y adquirió una flota de vehículos cuyo precio de compra se iba pagar en tres plazos anuales. El presupuesto de caja indicaba solo una tercera parte del costo total en el presupuesto del primer año. El costo total de los vehículos no fue transparente y el déficit presupuestario no reflejó el costo de las decisiones de compra del gobierno.

Según el marco de contabilidad en base de devengo, el pasivo total por los vehículos comprados debería reflejarse en las cuentas.

de los empleados públicos) es esencial para evaluar la eficiencia de los servicios del gobierno, y por lo tanto, es un componente clave de cualquier marco para la gestión del desempeño del sector público. Más concretamente, la información sobre los costos totales de los servicios del gobierno puede ser crucial para considerar otras opciones en la prestación de servicios, como la tercerización y la recuperación de costos, y también puede ser esencial para la aplicación de parámetros de referencia internacionales (por ejemplo, comparaciones de costos de servicios de salud o educación). En ciertas circunstancias pueden utilizarse sistemas de gestión especializados de cálculo de los costos para determinar los costos de programas y productos; sin embargo, dichos sistemas también deben utilizar los datos en base de devengo del sistema contable principal.

Dado que la contabilidad en base de devengo exige la preparación de balances de situación del gobierno, y que esto implica la identificación, valoración e información periódica de activos y pasivos del gobierno, es preciso que los gobiernos adopten un método más sistemático para identificar, seguir y valorar todos los activos y pasivos. Estas actividades pueden promover el desarrollo de sistemas (como registros de activos) y procedimientos para la planificación y gestión de los activos y pasivos. Por lo tanto, la adopción de la contabilidad en base de devengo, sobre todo cuando va acompañada de iniciativas de reforma para mejorar el desempeño del sector

público, puede facilitar una mejora general de la gestión de los activos, así como una mayor concientización acerca del costo de la tenencia y la utilización de los activos. De manera similar, el requisito de identificar, valorar e informar sobre los pasivos del gobierno, y la consiguiente mejora de la transparencia, puede promover una mejor planificación financiera que garantice que el gobierno esté en condiciones de pagar sus pasivos en el momento de su vencimiento.

En términos más generales, se plantea la idea de que la contabilidad en base de devengo puede ayudar a propiciar cambios de comportamiento de las personas que toman decisiones presupuestarias y de los gerentes. Por ejemplo, la información adicional en base de devengo que reciben los legisladores puede inducirlos a preguntar a los ministros y funcionarios acerca de cuestiones que en otras circunstancias no se hubieran preguntado. Estas cuestiones pueden referirse, por ejemplo, a la función de la política fiscal, o el uso de los recursos públicos, incluidos los activos de capital, o la política del gobierno sobre pasivos a largo plazo, como las pensiones. De esta manera, un sistema de contabilidad en base de devengo puede facilitar cambios de actitud y de comportamiento de los ministros y funcionarios públicos y, por tanto, cambios en la política pública que beneficien a los ciudadanos. Hasta qué punto la contabilidad en base de devengo produce en la práctica un cambio significativo en el comportamiento de los gerentes y otros funcionarios —y hasta qué punto esto beneficia a los ciudadanos— es, desde luego, una cuestión empírica que aún está por comprobarse.

Se dice que es poco probable que las ventajas antes descritas se materialicen plenamente a menos que las reformas del sistema contable comprendan no solo la adopción de la contabilidad en base de devengo sino también la presupuestación en base de devengo. Este tema se analiza más adelante.

## **IV. Cuestiones relacionadas con la transición a base de devengo**

### **Formulación de las políticas contables**

La contabilidad en base caja se concentra en el registro de cobros y pagos en efectivo, y es relativamente sencilla. Pero esta sencillez tiene un precio: la contabilidad en base caja no proporciona información esencial sobre las transacciones si no son en efectivo y sobre los saldos de activos y pasivos. La contabilidad en base de devengo, como se explicó anteriormente, es un sistema contable más completo que exige el registro de flujos y saldos dentro de un marco integrado. El registro y valoración de transacciones complejas y de activos y pasivos (por ejemplo, arrendamientos financieros, asociaciones público-privadas (APP), instrumentos financieros y activos intangibles) a menudo exige la aplicación de criterios de juicio y aptitudes técnicas que conlleva riesgos de error e incorrecciones<sup>3</sup>. Las normas de contabilidad internacionales y

---

<sup>3</sup>La valoración inicial y la depreciación periódica de activos del patrimonio histórico-cultural, por ejemplo, puede ser complicada y contenciosa, y puede exigir un esfuerzo sostenido a lo largo de varios años. Quizá se necesite un enfoque pragmático para asegurar que los esfuerzos estén acordes con las ventajas esperadas en la política fiscal y la gestión.



nacionales son necesarias en parte para reducir estos riesgos. Estas normas ofrecen orientación con respecto al tratamiento contable aceptable de partidas específicas y definen los requisitos mínimos que deben satisfacer los estados financieros de uso general. Una de las cuestiones más importantes que el gobierno ha de abordar al considerar una transición a un régimen de contabilidad en base de devengo es la selección y aplicación de políticas contables adecuadas que guarden coherencia con las normas de contabilidad pertinentes. En los casos en que las normas existentes no aborden esta cuestión en particular, se deben elegir con criterio las políticas contables que ayuden a generar información financiera útil y fiable.

### **Vacíos de las actuales normas internacionales de contabilidad**

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSASB), que forma parte de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), se encarga de emitir las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). Actualmente hay unas veinte NICSP aplicables a la contabilidad en base de devengo, y una aplicable a la contabilidad en base caja. Entre los temas abordados hasta ahora por las NICSP están la presentación de estados financieros, los efectos de variaciones de los tipos de cambio, instrumentos financieros, pasivos contingentes y la presentación de informes por segmentos. Las NICSP están formuladas para facilitar la generación de informes financieros del gobierno de alta calidad que sean comparables internacionalmente.

Aún subsisten algunos vacíos en las normas internacionales de contabilidad del sector público que rigen el reconocimiento y la valoración en base de devengo de transacciones, eventos y saldos financieros. Algunos de los principales vacíos existentes son el reconocimiento de los ingresos sin contraprestación (por ejemplo, impuestos y transferencias), la contabilidad de las políticas sociales del gobierno, los activos del patrimonio histórico-cultural y las APP. El IPSASB ha publicado documentos consultivos sobre posibles normas relativas a los tres primeros temas citados, y están empezando las labores para la elaboración de un borrador informativo sobre la contabilidad de las APP. Los gobiernos deberán formular sus propias normas o directrices provisionales sobre estos temas hasta que las normas internacionales pertinentes estén finalizadas.

Los requisitos de las NICSP son comparables en términos generales a los del *MEFP 2001*. Si bien aún persisten algunas diferencias entre las normas, las tareas de armonización están en curso.

### **Información de caja en un marco de devengo**

La transición a una contabilidad en base de devengo no implica el abandono de la contabilidad en base caja. Al contrario, la gestión de caja es un componente integral de un marco de gestión financiera en base de devengo. Tanto las NICSP como el *MEFP 2001* exigen la elaboración de un estado completo de flujos de efectivo en el que se identifiquen por separado cobros y pagos relacionados con las actividades de operación, inversión y financiamiento. Los sistemas en base de devengo modernos tienen funcionalidades para apoyar la contabilidad y la presentación de informes en base caja. La

#### **Recuadro 4. ¿Cuáles son las diferencias entre la contabilidad y la presupuestación en base de devengo?**

La contabilidad en base de devengo consiste en el registro y la información ex post de transacciones conforme al concepto de devengo. Técnicamente, un gobierno puede implementar la contabilidad en base de devengo sin efectuar ningún cambio en su marco vigente de presupuestación en base caja, incluidos los mecanismos para financiar ministerios y agencias. En estas circunstancias será necesario preparar, además de los estados financieros en base de devengo, cuentas presupuestarias en base caja.

La presupuestación en base de devengo, por otro lado, implica la planificación ex ante en base al devengo. Esto significa que los presupuestos en base de devengo incorporan, además de los flujos de caja, todas las transacciones no en efectivo proyectadas y los saldos de activos y pasivos. Por ejemplo, los presupuestos en base de devengo incluyen, como gastos presupuestarios, partidas no en efectivo, como la depreciación y los derechos de pensiones de los empleados públicos. Esto permite que los presupuestos en base de devengo proporcionen al parlamento y a otras partes interesadas no solo costos en base caja, sino la totalidad de los recursos implicados en las actividades planificadas por el gobierno. Las asignaciones parlamentarias también pueden calcularse en base de devengo para pagar los costos totales de las operaciones del gobierno independientemente del año en que se gaste el efectivo. Esto pueda dar lugar a problemas complejos de contabilidad y gestión de caja que deben solucionarse antes de que los presupuestos en base de devengo puedan implementarse satisfactoriamente.

Los ingresos también pueden presupuestarse en base de devengo siempre que puedan pronosticarse y valorarse de manera fiable. El impacto de estas transacciones proyectadas en el saldo de activos y pasivos también tiene que estimarse y reflejarse en un balance de situación presupuestado.

cuestión básica de diseño que se debe considerar es: ¿qué nivel de información sobre cobros, pagos y existencias de caja es necesario? Para fines de tesorería de alto nivel (gestión de caja), la información de caja a nivel macro puede ser suficiente. La configuración de sistemas modernos que faciliten este tipo de contabilidad y presentación de datos macro es una tarea relativamente sencilla. Sin embargo, si el gobierno prefiere retener la capacidad para seguir y evaluar entidades, programas, funciones, productos o elementos de costo sobre una base detallada de transacciones de caja, esto es posible, pero la configuración del sistema y las tareas de mantenimiento permanente serán más complejas.

#### **Coordinación de la contabilidad y la presupuestación en base de devengo**

Como se señaló anteriormente, se dice que los regímenes de contabilidad y presupuestación deberían estar estrechamente alineados de modo que exista una base clara y transparente para comparar, en términos financieros, los resultados previstos y reales del gobierno (véase el recuadro 4).

Algunos comentan, por ejemplo, que sin un cambio en el sistema presupuestario, una mera transición a la contabilidad en base de devengo no provocaría los cambios necesarios de

## Recuadro 5. Alineación de la contabilidad y la presupuestación en base de devengo

### Experiencia seleccionada internacional

- Estados Unidos produce informes financieros en base de devengo, pero no ha anunciado planes para adoptar la presupuestación en base de devengo.
- El Reino Unido implementó la contabilidad y presentación de informes en base de devengo en las agencias ejecutivas y posteriormente adoptó la contabilidad y la presupuestación en base de devengo para el gobierno central.
- Francia ha adoptado la contabilidad en base de devengo, pero aún no ha anunciado intenciones de adoptar la presupuestación en base de devengo.
- Australia introdujo la presentación de informes anuales en base de devengo, y unos pocos años más tarde adoptó la presupuestación en base de devengo.
- Nueva Zelanda introdujo la presentación de informes y la presupuestación en base de devengo simultáneamente.

mentalidad e incentivos, y por lo tanto generaría pocas ventajas<sup>4</sup>. Sin embargo, los gobiernos pueden decidir adoptar la contabilidad en base de devengo como un primer paso antes de embarcarse en una tarea más compleja de introducir la presupuestación en base de devengo (véase el recuadro 5). Esto puede dar origen a discrepancias temporales entre la información ex ante y ex post (por ejemplo, los estados financieros incluirían gastos en base de devengo, mientras que el presupuesto seguirá basándose en el gasto de caja). Por el lado positivo, sin embargo, la acumulación de experiencias en contabilidad en base de devengo y la disponibilidad de datos históricos en base de devengo durante este período probablemente contribuirán a una transición más fluida de la presupuestación en base de devengo.

Cuando existan desfases de tiempo en la introducción de la contabilidad en base de devengo y la presupuestación en base de devengo, será necesario mantener la capacidad para generar en el ínterin informes apropiados en base de caja, como se señaló anteriormente.

Los presupuestos en base de devengo procuran mostrar la estimación de la totalidad de los recursos implicados en las actividades del gobierno, y no solo la relacionada con las transacciones de caja. Por lo tanto, los estados financieros muestran los ingresos y gastos presupuestados en base de devengo, los cobros y pagos de caja presupuestados y el impacto estimado de las actividades

---

<sup>4</sup>Por ejemplo, algunos países han introducido un cargo de capital como parte de un sistema de presupuestación en base de devengo para incentivar a las agencias a minimizar el costo de la propiedad y la tenencia de activos, con el fin de liberar recursos para otros fines más productivos. No obstante, existen diferencias de opinión en torno a la eficacia de estas medidas.

planificadas en los activos y pasivos del gobierno. La presupuestación prospectiva plurianual exige la elaboración de estados financieros presupuestados móviles y continuos para los años futuros. Paralelamente, los gobiernos también pueden decidir introducir las asignaciones presupuestarias en base de devengo para alinear la autorización del gasto con el presupuesto real, aunque los gobiernos hayan adoptado enfoques diferentes en este sentido, reflejando, entre otras cosas, los requisitos constitucionales y legales de cada jurisdicción.

### **Clasificación presupuestaria y plan de cuentas**

Una clasificación presupuestaria establece la manera en que las partidas presupuestadas de ingresos, gastos y financiamiento se categorizan y presentan en el presupuesto. En un sistema de presupuestación en base caja, la clasificación presupuestaria no incluye los saldos de activos y pasivos.

Un Plan de Cuentas (PC) es un marco de codificación lógica que sirve de base para el registro de las transacciones y los saldos contables (flujos y saldos) en el libro mayor, el principal registro contable de una entidad.

En un sistema bien diseñado, el PC debe incorporar la clasificación presupuestaria. Esto significa que, además de todas las cuentas especificadas en la clasificación presupuestaria, el PC ha de incluir otras cuentas exigidas para fines contables y de presentación de informes. Por ejemplo, un PC tendrá cuentas de activos y pasivos que normalmente no se incluirían en una clasificación presupuestaria en base caja. Además, un PC por lo general incluirá información sobre determinados ingresos y gastos con un mayor nivel de detalle que el exigido para una clasificación presupuestaria.

Si un gobierno decide adoptar la contabilidad y la presupuestación en base de devengo simultáneamente, cabe entonces esperar que el PC y la clasificación presupuestaria se unifiquen, en un nivel de agregación adecuado. No obstante, si el gobierno decide adoptar un régimen de contabilidad en base de devengo, continuando con presupuestos de caja, los dos sistemas de clasificación presentarán diferencias significativas. En estas circunstancias, el PC debe mantener la capacidad de generar informes tanto en base de devengo como en base caja. Además, en estas circunstancias, el sistema de devengo debe proporcionar la funcionalidad necesaria para impedir el incumplimiento de los límites de gasto legales, que pueden basarse en conceptos de caja o de compromisos.

El diseño del PC del gobierno puede tener un impacto crítico en la eficacia del marco de contabilidad en base de devengo. El PC desempeña un papel fundamental porque determina la clasificación de las transacciones y los saldos registrados en el libro mayor del gobierno, y en consecuencia determina el alcance y contenido de los informes financieros que se podrán obtener del sistema central del gobierno. El PC debe tener la capacidad de satisfacer las necesidades de los datos corrientes y, en la medida de lo posible, prever necesidades futuras. Asimismo, el PC debe estar diseñado de tal manera que apoye las diversas necesidades de información de los gobiernos (por ejemplo, informes de gestión, informes presupuestarios, estados financieros sujetos a

auditoría e informes conforme a otras normas aplicables, como el *MEFP 2001*, el Sistema Europeo de Cuentas (SEC) 1995 y el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) sin que sea necesario ingresar datos múltiples veces.

Para cumplir estos diversos requisitos, los PC suelen diseñarse como una combinación de segmentos (o dimensiones), en la que cada segmento corresponde a un elemento de información particular. Así, un PC puede tener segmentos separados para la clasificación económica, funcional, administrativa y regional. Además, también se pueden usar segmentos separados para captar datos sobre centros de costo, programas, proyectos, productos y resultados. En el registro de transacciones y la generación de informes se utilizarán una combinación adecuada de códigos de segmentos. De esta forma, un PC bien diseñado puede facilitar la captación, clasificación, análisis e información sobre grandes cantidades de datos.

### **Balance de situación de apertura**

La identificación y valoración sistemática de activos y pasivos en la fecha a partir de la cual empieza la contabilidad en base de devengo es un paso esencial en la transición hacia la contabilidad en base de devengo. El balance de situación de apertura tiene que estar respaldado con información adecuada y explicaciones necesarias para la auditoría. Este puede ser un proceso muy complicado y lento. Las decisiones sobre los activos y pasivos que deben recibir mayor atención durante el ejercicio pueden basarse en el concepto de la importancia relativa. Asimismo, como se indica más adelante, la implementación gradual del proceso también puede ayudar a establecer prioridades adecuadas.

### **Centralización o descentralización de procesos financieros**

Una importante decisión estructural relativa a la función contable es si los procesos detallados de contabilidad y presentación de informes deberían ser asumidos a nivel central por el Ministerio de Hacienda o por los ministerios y agencias. Una segunda cuestión es si la responsabilidad es delegada, si los ministerios deberían desarrollar y mantener sus propios sistemas financieros, o si deberían tener acceso en línea a un sistema mantenido por el ministerio de Hacienda. Aunque estas cuestiones también son importantes en un sistema de contabilidad en base caja, en un marco de base de devengo revisten complejidades adicionales que requieren particular consideración.

En cuanto a la primera cuestión, los gobiernos tienen que evaluar la mayor escala y complejidades que implican la identificación y valoración detallada de las transacciones y saldos en base de devengo, y determinar cuáles pueden ser las ventajas de delegar la contabilización diaria e información financiera a las entidades, en lugar de intentar centralizar esta función.

Los países avanzados que hasta ahora han adoptado la contabilidad en base de devengo en general han optado por ese enfoque. Sin embargo, podría no ser viable a corto plazo para los países en desarrollo que tienen limitaciones de capacidad. Además, también existe el riesgo de que la

autoridad central (por ejemplo, el ministerio de Hacienda) no reciba oportunamente los informes necesarios de las entidades, y que esto a su vez demore la generación de informes consolidados. Independientemente de la opción que se elija para la contabilidad e información detalladas, la responsabilidad de fijar políticas y directrices contables coherentes para el gobierno general comúnmente recae sobre el ministerio de Hacienda o la agencia central equivalente.

En cuanto a la segunda cuestión, el desarrollo y mantenimiento de un sistema centralizado, con el procesamiento distribuido entre los ministerios, puede ofrecer importantes economías de escala, y puede ser especialmente apropiado para los países en desarrollo con experiencia limitada en materia de contabilidad y tecnología de la información (TI). Esto permitirá al ministerio de Hacienda acceder a los datos sobre transacciones en tiempo real, además de reducir el riesgo de atrasos en la generación de informes consolidados. O, si las tareas diarias de procesamiento de cuentas y preparación de informes financieros son llevadas a cabo por las entidades de manera autónoma en sus propios sistemas separados —una práctica común en muchos países avanzados—, es posible que el ministerio de Hacienda deba mantener una aplicación especializada de consolidación para recopilar y consolidar automáticamente los informes financieros de las entidades.

### **Cuestiones de consolidación**

Ya sea que el gobierno adopte un modelo centralizado o descentralizado, es importante para fines de preparación de los estados financieros consolidados para el sector gobierno general o el sector público, que todas las transacciones y los saldos interinstitucionales, por sector, se identifiquen separadamente en las cuentas de las entidades para permitir su eliminación. La eliminación de los flujos es necesaria para producir informes consolidados en base caja de buena calidad, pero en un marco en base de devengo también es necesario eliminar los saldos (por ejemplo, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, deudas e inversiones). Además, es necesario diseñar sistemas y procedimientos para garantizar que las eliminaciones de los flujos y saldos sean equivalentes y de signo contrario en un sistema contable integrado de partida doble.

También es posible que se necesiten sistemas y procedimientos especiales para eliminar de forma eficiente y rutinaria una gran cantidad de transacciones interinstitucionales entre el ministerio de Hacienda y las entidades, y, en términos más generales, entre entidades del sector público: dichas transacciones pueden comprender la provisión de fondos de asignaciones a las entidades, transferencias de ingresos recaudados de las entidades, transacciones de financiamiento, como aportaciones de capital y préstamos, y pago de rentas de la propiedad, como dividendos e intereses al ministerio de Hacienda, etc.

### **Partidas “controladas” y “administradas”**

Como se ha señalado anteriormente, una ventaja clave de un marco de contabilidad de devengo es que proporciona información sobre el costo total de los servicios prestados por los ministerios y agencias. Sin embargo, para facilitar el logro de este objetivo quizá se deba distinguir las partidas

“controladas” por el ministerio o entidad (salarios, bienes y servicios) de las partidas que son solo “administradas” en nombre del gobierno (subsidios, donaciones, prestaciones sociales).

Esto se debe a que las partidas de grandes transferencias gestionadas por la agencia pueden hacer que los costos de prestación de servicios parezcan muy pequeños, y si no se hacen estas diferenciaciones, es posible que a los usuarios de los estados financieros les resulte difícil evaluar dichos costos, distinguiéndolos del total de recursos presupuestarios que la entidad gestiona en nombre del gobierno.

## **V. Condiciones previas para la transición a una contabilidad en base de devengo**

Dadas las dificultades técnicas y conceptuales en la adopción de un sistema en base de devengo, las siguientes condiciones previas se consideran críticas para el éxito de una transición planificada a la contabilidad en base de devengo.

### **Un sistema aceptable de contabilidad en base caja**

Un sistema contable sólido que pueda generar datos fiables en base caja es un punto de partida esencial para la transición a un marco de devengo. Los países que carezcan de este sistema fiable de base caja deben concentrarse primero en mejorar los sistemas y procesos existentes, antes de considerar una transición a una contabilidad de devengo. Se recomienda realizar una evaluación para determinar si un país pertenece a esta categoría cuando presente una combinación de algunas o todas de las siguientes deficiencias: una clasificación presupuestaria inadecuada, falta de un PC o de un sistema de libro mayor basado en partida doble, y una inadecuada información fiscal, incluidas grandes diferencias no justificadas entre ingresos y gastos, por un lado, y datos de financiamiento, por el otro.

### **Compromiso político**

Es esencial que la introducción planificada de la contabilidad de devengo cuente con respaldo de los niveles más altos del Ejecutivo. Para que sea eficaz, este respaldo tiene que ser visible e inequívoco. El Ejecutivo debe demostrar que defiende y apoya de forma transparente la filosofía, los argumentos, los objetivos y los plazos establecidos para el cambio.

El respaldo del Legislativo también es fundamental, no solo para garantizar que se apruebe cualquier nueva legislación sobre gestión financiera, sino también para avalar y utilizar el nuevo régimen de información y evaluación financiera.

### **Capacidad técnica**

La experiencia internacional indica que la falta de recursos técnicos adecuados puede ser un obstáculo importante para la implementación satisfactoria de la contabilidad de devengo. Es esencial que un gobierno que piense adoptar la contabilidad de devengo cuente con un grupo

de funcionarios que posean las aptitudes técnicas necesarias (contables, informáticas, etc.), o con la capacidad para contratar ese personal para los cargos clave. Puede recurrirse a asesores externos para complementar los recursos internos a fin de formular el marco y los sistemas y procedimientos conexos. Sin embargo, para garantizar que las reformas sean sostenibles, los asesores deben concentrarse en la capacitación y en asistir a funcionarios en aspectos técnicos específicos de implementación (por ejemplo, sistemas de TI).

Sin ser esenciales, los siguientes acuerdos institucionales y profesionales facilitarían mucho la transición a un marco de contabilidad de devengo<sup>5</sup>: un organismo nacional de la profesión contable bien establecido y regulado; una institución superior de auditoría en funcionamiento; comités parlamentarios de cuentas públicas eficaces; una oficina nacional de valoración (o expertos de valoración del sector privado) que ayude en la valoración de activos, y una institución actuarial que ayude en la valoración de los pasivos a empleados y políticas sociales.

### **Sistemas**

Aunque, en teoría, la contabilidad de caja o de devengo puede instrumentarse de manera manual o con un sistema electrónico, en la práctica, no se aconseja que un gobierno trate de instrumentar la contabilidad de devengo completo sin la ayuda de un sistema moderno de información de gestión financiera para el sector público (GFMIS, por sus siglas en inglés), con funcionalidad probada en aspectos como tales como el libro mayor, cuentas por pagar, compras, gestión de activos, etc. La implementación de este sistema constituye un proyecto importante, normalmente subsidiario de un proyecto de contabilidad de devengo.

## **VI. Secuencia de las medidas de reforma**

La secuencia de implantación debe tener en cuenta el contexto del programa general de reformas del gobierno. La experiencia internacional indica que la transición a la contabilidad en base de devengo suele ser un elemento de apoyo más que un componente principal de un conjunto más amplio de reformas del sector público. Como se explicó anteriormente, algunos gobiernos han implantado primero la contabilidad de devengo, y luego adoptado la presupuestación en base de devengo. Este tipo de presupuestación, a su vez, ha estado vinculado a un creciente interés en el desempeño del sector público y las reformas afines, como la presupuestación por resultados, la recuperación de costos y la tercerización.

En esta sección se presentan pautas generales sobre la secuencia adecuada para la plena implementación de la contabilidad de devengo, incluida la información financiera periódica de las entidades y en todos los niveles de gobierno, de conformidad con las normas contables

---

<sup>5</sup>De hecho, algunos de estos acuerdos serían convenientes incluso en el caso de un sistema de contabilidad de caja que funcione bien.



pertinentes. Los problemas de implementación relacionados con la transición a la presupuestación de devengo están fuera del alcance de este documento y no se abordan en esta sección.

### **Plazos y secuencia de implementación**

La experiencia internacional indica que los plazos de implementación varían y son difíciles de comparar, dadas las diferencias en alcance y secuencia de las reformas. Así, Estados Unidos implementó la información de devengo de las agencias y la información consolidada de las entidades incluidas en el presupuesto del gobierno federal. El Reino Unido inicialmente implementó la contabilidad e información de devengo en las agencias del ejecutivo, a modo de prueba piloto, para luego adoptar la contabilidad y presupuestación de devengo, una iniciativa más compleja y lenta. El gobierno tiene previsto producir estados financieros de todo el gobierno (es decir, el sector público, el gobierno central) en el futuro.

Inicialmente, Australia implementó la información financiera anual por departamento en base de devengo, y emprendió la preparación de estados financieros de todo el gobierno (sector público, gobierno central) como un proyecto separado. Los estados financieros de todo el gobierno central representan la consolidación de los estados financieros de las entidades, incluidas las sociedades públicas no financieras y financieras controladas por el gobierno central.

Como lineamiento general, se recomienda que los países desarrollados o en transición, con acceso adecuado a recursos, fijen un plazo de tres a cinco años para la plena implementación de la contabilidad de devengo. Un país en desarrollo con recursos limitados puede fijar un plazo general de 10 años para el mismo objetivo, si bien puede ser posible completar la implementación en ciertas áreas en un plazo más corto. Gran parte de este tiempo se destina a garantizar que se cumplan las condiciones previas necesarias para la transición a la contabilidad de devengo: se implementen reformas de la clasificación presupuestaria, contabilidad de caja e información fiscal, etc. como se explicó anteriormente. Estos mismos pasos serán probablemente complejos y dilatados en muchos países con sistemas básicos, escasa capacidad y pocos incentivos para la reforma. Independientemente de los plazos fijados, los gobiernos deberían adoptar una estrategia en etapas para la implementación, de acuerdo con un plan de migración claramente articulado. Como se indica más adelante, la implementación puede dividirse por tipo de actividad (gestión de compromisos, gestión de caja, etc.), por grupos de entidades pertenecientes a un sector en particular (por ejemplo, salud) o por tamaño de las entidades del sector público.

### **Implementación gradual por actividad**

Dadas las complejidades inherentes en la identificación y valoración de activos no financieros, quizá sea práctico centrar inicialmente el esfuerzo de implementación en los activos y pasivos financieros, y seguir contabilizando los activos no financieros en base caja. Incluso dentro de los activos y pasivos financieros quizá sea posible graduar la implementación, de modo que partidas tales como las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y las deudas se incorporen en el marco

primero, dejando para una etapa posterior temas más complejos, como la valoración de pasivos surgidos de ciertos acuerdos de APP o las inversiones no negociables en participaciones de capital.

La adopción de un método de etapas cuidadosamente definidas podría facilitar la implantación de la contabilidad de devengo en ciertas áreas en un plazo más corto que los plazos generales de implementación total indicados anteriormente. Por ejemplo, muchos gobiernos ya mantienen información (es decir, fuera de las cuentas oficiales) de las cuentas por pagar y por cobrar y de las deudas. Para estos países, no sería excesivamente oneroso incorporar estas partidas dentro de un marco formal de contabilidad de devengo. Posteriormente podrían identificarse y valorarse los demás activos y pasivos financieros, y para muchos países esto no debería presentar dificultades insuperables. De esta forma, el gobierno podría elaborar un balance de situación “financiero” en un plazo relativamente corto. La tarea de identificación y valoración de los activos no financieros podría completarse en un plazo mayor. En el apéndice de este documento se presenta una orientación más detallada sobre la implementación gradual por actividad.

### **Implementación gradual por sector o tamaño, y estudios piloto**

Los países en desarrollo podrían considerar una implementación gradual en las entidades del sector público. Es posible diseñar distintas rutas para distintos tipos de entidades. Así, las empresas estatales que operan en base caja podrían incluirse en la primera etapa de la transición a la contabilidad de devengo, para luego continuar con las entidades del gobierno general. De esta forma, el gobierno podría inicialmente generar informes consolidados de varios subsectores, y pasar después a preparar informes de todo el sector público en una etapa final. En los países en desarrollo con acceso limitado a recursos cualificados, este enfoque también puede permitir el desarrollo de un cúmulo de experiencia en la implementación en unos pocos casos, que luego podría usarse para asistir en la implementación en el resto de los casos.

También es posible diseñar diferentes rutas de implementación por el tamaño o la importancia de las entidades. Quizá sea útil postergar la transición de entidades muy pequeñas carentes de recursos y conocimientos, y que podrían constituir, por ejemplo, apenas un 1% o 2% del presupuesto consolidado del gobierno, y centrar el esfuerzo de implementación en entidades más grandes. Cuando la capacidad es escasa, podría ser conveniente realizar estudios piloto en agencias clave, para acumular experiencia para una implementación más amplia. Como parte de esta estrategia, podría adoptarse un enfoque de “formación de formadores” para facilitar una implementación progresiva en todo el gobierno.

## **VII. Conclusión**

Esta nota sostiene que, en principio, la introducción de un sistema de contabilidad de base de devengo podría beneficiar a todos los países a nivel macro y microeconómico. Todos los países se beneficiarían de una medición más integral de la sostenibilidad fiscal que aporta la contabilidad de

devengo; información sobre la incidencia de todos los recursos, y no simplemente del gasto de caja en los programas del gobierno; y un aumento de la transparencia, con el consiguiente enfoque en una mejor gestión de activos y pasivos. Sin embargo, la obtención de algunas de estas ventajas será más probable si la contabilidad y la presupuestación se realizan en base de devengo.

Sin embargo, para muchos países la capacidad para implementar un sistema de contabilidad en base de devengo se ve seriamente limitada por la falta de recursos, particularmente en capacidad en contabilidad e informática, y un sistema moderno de información de gestión financiera para el sector público (GFMIS). Para estos países, la implementación plena de sistemas de contabilidad en base de devengo, por lo tanto, debe considerarse como un objetivo a largo plazo.

Esto no debería impedir que los gobiernos inicien el proceso de implementación y den los primeros pasos hacia la contabilidad de devengo. El proceso puede empezar con la identificación y medición progresiva de los activos y pasivos financieros, para así generar un balance financiero de apertura. Esto podría ser la base de un sistema inicial de contabilidad de devengo, mientras se continúa trabajando en la tarea más difícil de identificar y valorar los activos no financieros.

Hay otras enseñanzas claras de la experiencia internacional que pueden orientar a los países en el proceso de transición: no debería intentarse implementar un sistema de contabilidad de devengo completo mientras los sistemas existentes en base caja del gobierno no tengan una base sólida; y la implementación de la presupuestación de devengo es más compleja, y generalmente no debería intentarse hasta que los sistemas contables de devengo se hayan afianzado.

La experiencia internacional indica asimismo que la implementación de la contabilidad de devengo constituye una reforma importante que precisa fuerte respaldo político, que debe sostenerse a lo largo de varios años, y que supone una inversión significativa de recursos humanos y financieros. Es importante que los gobiernos conozcan estas implicaciones antes de poner en marcha este cambio tan profundo de su marco de gestión financiera pública.

## Referencias

FMI, 2003, *The Implications of the Government Finance Statistics Manual 2001 for Country Work in the Fund*, agosto de 2003.

FMI, 2005, Public Information notice (PIN) No. 05/167, 23 de diciembre de 2005.

IFAC (International Federation of Accountants), 2003, *Transition to the Accrual Basis of Accounting: Guidance for Governments and Government Entities (Second Edition)*, diciembre de 2003.

\_\_\_\_\_, 2005, *International Public Sector Accounting Standards (IPSASs) and Statistical Bases of Financial Reporting: An Analysis of Differences and Recommendations for Convergence*, enero de 2005.

OCDE/Banco Mundial, 2003, *Budget Practices and Procedures Database*, 2003.

## GUÍA ILUSTRATIVA DE LA SECUENCIA DE LAS REFORMAS DE LA CONTABILIDAD EN BASE DE DEVENGO

### A. Actividades básicas de implementación

**Aunque las estrategias y secuencias detalladas de implementación pueden variar para acomodarse a las circunstancias de cada gobierno, conviene considerar los siguientes pasos clave de implementación, en el orden recomendado, a la hora de desarrollar un plan de implementación.**

- Desarrollo y difusión de una filosofía general de cambio, que incluya una exposición clara de los motivos del cambio y de los objetivos y resultados del proceso de reforma.
- Realización de un estudio detallado de alcance para determinar la naturaleza del cambio requerido; la estructura, el ritmo, el contexto y la secuencia del cambio, la incidencia en el personal y los sistemas, y los recursos necesarios.
- Establecimiento de un comité de dirección (CD) de implementación.
- El CD debería planificar y establecer las estructuras de gobierno del proyecto: asesores técnicos y grupos de enfoque, grupos de consulta, gerente de proyecto, líderes y personal del equipo, garantía de calidad del proyecto y auditoría.
- Establecimiento de un programa de comunicación y capacitación.
- Adopción de políticas contables coherentes con las normas internacionales o nacionales de contabilidad.
- Elaboración y aprobación de la legislación financiera necesaria.
- Selección de una solución informática que satisfaga los requisitos de la contabilidad de devengo, incluidos diseño conceptual, requisitos técnicos y funcionales, elaboración de una solicitud de propuesta, evaluación de propuestas, y selección y contratación de proveedor(es) y asesores para la implementación.
- Determinación de la secuencia de implementación por actividad, y para cada actividad, un plan completo de implementación (véase más adelante).
- Elaboración de un balance de situación de apertura.

### B. Etapas de implementación por actividad

**La implementación de la contabilidad de devengo puede realizarse por etapas en las diferentes áreas de actividad del gobierno para abordar primero las cuestiones más apremiantes, y aplazar la implementación en las áreas más complejas, como la de activos no financieros, hasta que se hayan desarrollado las aptitudes técnicas necesarias. A continuación se recomienda una posible secuencia de las áreas de actividad.**

#### Primera etapa (años 1 a 3)

- Libro mayor: Gestión del depósito central de datos financieros del gobierno, incluidos el PC, la estructura del libro mayor y libro diario.
- Compras: Gestión del ciclo completo de adquisiciones, incluida la gestión de compromisos.
- Pagos y cuentas por pagar: Gestión de todos los pagos a proveedores y beneficiarios de donaciones, incluida la gestión de las cuentas por pagar (atrasos).
- Ingresos: Gestión de toda la facturación y los procesos conexos (excluidas la recaudación tributaria, que la gestionará la agencia tributaria central).
- Cobros y cuentas por cobrar: Gestión de las funciones de cobro y cuentas por cobrar (excluidos los ingresos por impuestos que serán gestionados por la agencia tributaria central).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión bancaria: Incluida la gestión de depósitos bancarios, transferencias bancarias, cuentas bancarias y conciliación bancaria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de caja: incluida la gestión de los presupuestos de caja, los pronósticos de caja, la contabilidad de caja y la información en base caja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de fondos: incluida la contabilidad e información sobre todas las transacciones y saldos de cuentas fiduciarias, cuentas extrapresupuestarias, cuentas especiales, fondos hipotecados, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación y consolidación de datos: incluida la eliminación automática de transacciones y saldos entre sectores. La recopilación de datos puede no ser necesaria si la función contable está centralizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera: Incluida la producción de la gama completa de informes de gestión, informes financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP), informes del <i>MEFP 2001</i>, informes del SCN, informes SEC, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de estimaciones, proyecciones y presupuestos (si el gobierno hubiera decidido su incorporación en las funciones contables).</li> </ul>
<p><b>Segunda etapa (años 3 a 4)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las inversiones (si corresponde).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la deuda (si corresponde).</li> </ul>
<p><b>Tercera etapa (años 3-10)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de activos fijos: incluidos registro, revaluación, gestión de la depreciación, mantenimiento, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de existencias (si corresponde): incluidos registro, revaluación, mantenimiento, toma de inventarios, etc.</li> </ul>
<p><b>Además de los componentes básicos de un sistema de contabilidad de devengo anteriores, pueden llevarse a cabo otras iniciativas de sistemas para mejorar la gestión general. Es decir, pueden implementarse sistemas de contabilidad de costos para lograr un cálculo más sistemático de los costos de servicios, programas y productos del gobierno. Asimismo, pueden adoptarse sistemas para mejorar la gestión de recursos humanos y nóminas. Un sistema de información ejecutivo puede también facilitar la extracción y presentación de datos en un formato sencillo.</b></p>
<p><b>Para cada una de las áreas de actividades a implementar, se recomiendan los siguientes pasos:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación de los requisitos de las actividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del diseño completo del área de la actividad, incluidos el diseño técnico detallado de los sistemas, el diseño del proceso de la actividad, el plan de migración de los datos y el plan de capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuración y modificación del software aplicable, incluida la elaboración de informes e interfaces.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación rigurosa de las políticas, procedimientos y los procesos de la actividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación, diseño y realización de programas de capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, valoración y registro de saldos de apertura de los elementos del activo, pasivo y neto patrimonial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la contabilidad de devengo en un entorno "en vivo".</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la implementación seis meses después.</li> </ul>

**TNM/09/02 (S)**

**Fondo Monetario Internacional**  
**Departamento de Finanzas Públicas**

700 19th Street NW

Washington, DC 20431 EE.UU.

Teléfono: 1-202-623-8554

Fax: 1-202-623-6073