

Agosto 20, 2014

# Conclusiones “Estructura y funciones de Tesorería”

Banco Mundial



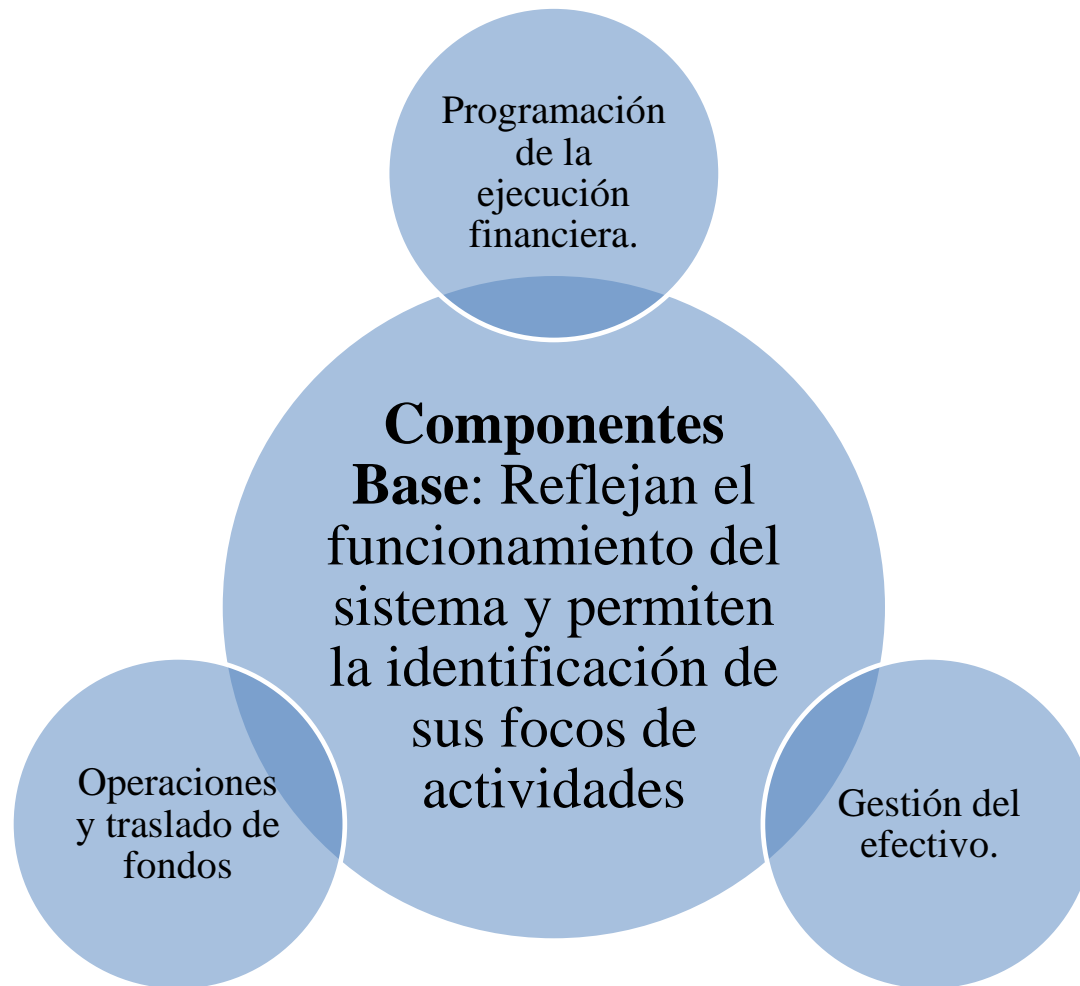
# OBJETIVOS

- Revisión del marco institucional en el que se encuentran las tesorerías generales.
  - Revisión de las funciones de las tesorerías.
  - Ver las relaciones internas y externas de las tesorerías para el cumplimiento de funciones misionales (Programación de la ejecución financiera; Gestión del efectivo y; Operaciones y traslado de fondos).
-

# METODOLOGÍA

- Estudio preliminar normatividad marco y secundaria.
  - Solicitud de información a través de la Secretaría de Fotegal (Argentina, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, República Dominicana y Uruguay) Solicitud de información a través de la Secretaría de Fotegal:
    - Manuales de procedimientos
    - Manuales de funciones
      - Funcionarios
      - Estructuras organizacionales
  - Revisión de normatividad enviada (leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, manuales, oficios y normas técnicas).
-

# PROCESOS





# **Conclusiones generales**

---

# Principios básicos

- Cualquier estructura debe promover, facilitar y permitir:
    - Disciplina Fiscal (¿se ha disminuido el sobre-compromiso? ¿permite la metas financieras?)
    - Distribución eficiente de recursos (¿permiten los objetivos de política pública?)
    - Eficiencia técnica (¿medidas para el control del efectivo disminuyen el costo de financiamiento?)
-

## Flexibilidad en la estructura (1/2)

- Sobre el alcance de las leyes marco (Desarrollo de los sistemas Vs. Principios generales)
    - Desarrollo de los sistemas en las leyes marco
    - Definición e interrelación de los sistemas – Desarrollo de los sistemas en leyes específicas
  - Sobre el alcance de las leyes especializadas
    - Aspectos operativos regulados en instrumentos más flexibles (i.e. decretos, normas técnicas)
-

## Flexibilidad en la estructura (2/2)

- Ministerios con potestad y flexibilidad para ajustar su organización interna a través de la conformación de grupos según las modificaciones permanentes que se han dado a través del tiempo para la administración y gestión de los recursos de la Nación, sin pasar por Ley.
  - Normas técnicas actualizadas
    - Flexibilidad y especificidad para adecuarse a entorno legal cambiante
  - Regular prácticas que permiten el funcionamiento del sistema:
    - Convenios de recaudo con los bancos (i.e. forma de remuneración a los bancos recaudadores)
-



# Descentralización

- Algunos ministerios han decidido descentralizar sus operaciones financieras en otras entidades del Sector pero (adscribas y vinculadas):
    - Independientes.
    - Con personería jurídica.
    - Estructurada de acuerdo con sus procesos misionales.
      - Unidad de impuestos.
      - Contaduría.
  - Otros ministerios han decidido insertar estas funciones dentro del Ministerio.
-

# Planeación

- Aunque gran parte del presupuesto no es flexible (i.e. salarios), es necesaria una planeación a mediano plazo (anual es muy corto para entender los ciclos, adelantar políticas públicas, o definir prioridades de gasto).
  - La definición de la Política Fiscal y Planeación Macroeconómica, es usualmente realizada por consejos especiales. Se encargan de fijar los lineamientos de la Plan Financiero Nacional
    - Conformado bajo orientación del Ministro y hacen parte otros consejos de política económica, planeación y unidades del Ministerio.
-

## Ubicación tesorerías (1/4)

- Las Tesorerías de los países de Fotegal se encuentran inmersas dentro de diferentes marcos institucionales.
    - Dentro de una Dirección de Presupuesto.
      - Secretaría de Hacienda → Subsecretaría de Presupuesto →
        - Tesorería General
        - Contaduría General
        - Oficina Nacional de Presupuesto
        - Administración Financiera Gubernamental
      - Secretaría de Finanzas → Subsecretaría de Financiamiento
-

## Ubicación tesorerías (2/4)

- Dentro de una Dirección con Crédito Público
    - Dirección de Crédito Público y Tesoro Nacional →
      - Subdirección de Tesorería
      - Subdirección de Financiamiento (Externo e interno)
      - Subdirección de riesgo
      - Subdirección de operaciones
  
    - Dirección General del Presupuesto Público Nacional →
      - Subdirección de análisis y consolidación presupuestal
      - Subdirección de Administración General del Estado
  
    - Contaduría General de la Nación
-

## Ubicación tesorerías (3/4)

- En la misma dirección
    - Viceministerio de Administración Financiera →
    - Dirección Técnica de Presupuesto
    - Dirección de Contabilidad del Estado
    - Tesorería Nacional
    - Dirección de Crédito Público
-

## Ubicación tesorerías (4/4)

- Independientes

Viceministerio de Finanzas → Subsecretaría del Tesoro Nacional

Viceministerio de Finanzas → Subsecretaría de Financiamiento Público

Viceministerio de Finanzas → Subsecretaría de Presupuesto

Viceministerio de Finanzas → Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental

---

# Control de pagos

- Control del efectivo:
    - Controlar gasto en el agregado.
    - Implementar el presupuesto eficientemente.
    - Minimizar el costo del financiamiento.
    - Maximizar costo de oportunidad de los recursos.
  - Unidad diferente a Tesorería o en tesorería
-

## Tesorerías: Diferentes funciones (1/2)

- Administración de cuentas bancarias.
    - Analizar movimientos operados y verificación respaldatoria.
  - Movimiento de fondos:
    - Administrar el programa de pagos
  - Deuda:
    - Producir información relativa al estado de la deuda exigible.
-



## Tesorerías: Diferentes funciones (2/2)

- Programación y control de la ejecución financiera:
    - Participar con la Oficina de Presupuesto en la definición de las cuotas de compromisos y devengado a fin de someterlas a su aprobación (para SPNF).
  - Manejo de excedentes.
  - Gestión de cobranzas.
-