

**PANEL 1: El Papel de la programación financiera dentro de una administración activa de caja**

Jueves 17 de marzo de 2011

| Participante   | Semblanza   |
|--|---|
| <p><b>Holger van Eden</b></p> <p>FMI</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidad: Holandés.</li> <li>Hoy en día ocupa el cargo de Subdirector de la División de Gestión Financiera Pública II del Departamento de Finanzas Públicas del FMI.</li> <li>Tiene una amplia experiencia trabajando con los Ministerios de Hacienda de diversos países de Europa Oriental, Asia, América Latina y el Caribe.</li> <li>Su trabajo se ha focalizado en las áreas de preparación del presupuesto, reestructuración institucional, leyes de responsabilidad fiscal y leyes de presupuesto y gestión de caja.</li> <li>Antes de vincularse al FMI, trabajó como director de equipo y coordinador de proyectos de consultoría internacional, editor y periodista económico, y consultor financiero de una firma internacional de contabilidad.</li> <li>Comenzó su carrera en el Ministerio de Finanzas de Holanda.</li> <li>En la actualidad es coeditor del PFM Blog del FMI: <a href="http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/">http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/</a></li> </ul>   |
| <p><b>Mike Williams</b></p> <p>FMI</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidad: Británico.</li> <li>Se desempeña actualmente como Consultor Independiente.</li> <li>Estableció la Oficina de Gestión de la Deuda del Reino Unido en 1998 y fue su primer Director General, posteriormente amplió sus responsabilidades para incluir la administración activa de la liquidez, la gestión de activos a corto plazo y otras funciones relacionadas con el balance general.</li> <li>Antes de ocupar el cargo anterior, trabajó casi 25 años en la Tesorería del Reino Unido.</li> <li>Tras dejar su puesto en la Oficina de Gestión de la Deuda en 2003, se desempeñó como Consultor Independiente de gestión de deuda y administración de liquidez del Sector Público.</li> <li>En el marco de contratos con el Banco Mundial, el FMI y otros organismos, prestó amplios servicios para gobiernos de muchos países, especialmente en los ámbitos de desarrollo institucional y creación de capacidades, administración de flujos de caja, estrategia de deuda, desarrollo de mercados y gobernabilidad.</li> </ul> |
| <p><b>Jorge Horacio Domper</b></p> <p>Tesorería General de la Nación (Argentina)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidad: Argentino.</li> <li>Actualmente se desempeña como Tesorero General de la Nación.</li> <li>Es Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires, con Posgrados en Macroeconomía, Econometría, en Acumulación y Crecimiento, y en Programación y Política Financieras.</li> <li>Es Consultor Internacional especializado en Administración Financiera Gubernamental; ha escrito varios documentos y artículos sobre el tema.</li> <li>Asimismo es Consultor, Expositor y Ayudante de Cátedra de Macroeconomía y Economía en prestigiosas universidades.</li> <li>Fue también Coordinador del Proyecto de Consolidación de la Reforma Administrativa Gubernamental (BID), así como Jefe de Estadística e Información del Sector Público del Banco Central de la República Argentina, entre otros importantes cargos del Sector Público en su país.</li> </ul>   |



| Participante  | Semblanza   |
|---|---|
| <p><b>Roger Edwin Rojas Ulo</b></p> <p>Viceministerio de Tesoro y Crédito Público (Bolivia)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidad: Boliviano.</li> <li>Actualmente funge como Viceministro de Tesoro y Crédito Público del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.</li> <li>Es Doctor en Ciencias del Desarrollo Ph.D., por la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); tiene Maestría en Economía y Políticas Públicas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Buenos Aires Argentina; posee un Magister en Economía de Recursos Naturales y del Medio Ambiente por Universidad de Concepción de Chile; es Licenciado en Economía, Universidad Mayor de San Andrés de La Paz, Bolivia.</li> <li>Se ha desempeñado en distintos cargos públicos, previo a su puesto actual se desempeñó como Director General de Crédito Público dentro del Viceministerio de Tesoro y Crédito Público de Bolivia.</li> <li>Es miembro del Directorio de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), miembro del Directorio del Consejo Nacional del Cine (CONACINE).</li> <li>Ha colaborado también como Investigador Económico y como Consultor en Análisis Económico, en distintos temas relacionados con el desarrollo sustentable.</li> <li>Como Docente ha impartido cátedra en temas de economía, Microeconomía Aplicada, Economía de Recursos Naturales, Economía Ambiental, y Teoría Económica entre otros cursos para Maestrías y Posgrados de universidades públicas y privadas desde 1998.</li> </ul> |

### Desarrollo del Panel

El panel incluyó las siguientes participaciones:

- Resultado del Cuestionario:  
Expositor: Holger Van Eden /FMI
- Conferencista: Mike Williams/FMI
- Panel  
Moderador: Holger Van Eden /FMI  
Panelistas:  
Jorge Horacio Domper/Argentina  
Roger Edwin Rojas Ulo/Bolivia  
Irene Espinosa Castellano/México

El panel comenzó con la presentación de los resultados de la encuesta referidos a la temática señalada destacando que la mayoría de las Tesorerías de la región sostienen su Cuenta única de Tesoro (CUT) en la Banca Central y realizan o son parte de un proceso de elaboración de programación financiera de la Caja con diferentes alcances según el país que se indique.

A la vez, los pronósticos son compartidos con otras áreas de Finanzas y con el Banco Central, requiriendo para su elaboración de múltiples insumos respecto de la marcha esperada de ingresos, gastos, fuentes y aplicaciones financieras. Todos los países participantes verifican ex-post la precisión de los pronósticos y la mayoría procura asegurar que los saldos de caja en la CUT sean siempre positivos o estén por encima de un nivel mínimo predeterminado.



Otro resultado da cuenta que las disponibilidades financieras se invierten en un 40 % de los casos, 30 % se mantienen líquidos, 10 % tienen otro destino y 20 % para ambos propósitos.

Finalmente, destacó que un 67 % de los pronósticos se elaboran utilizando planillas Excel.

Por su parte, el conferencista señaló la importancia relativa creciente que se le asigna internacionalmente a la administración activa de la Caja como un instrumento que permite maximizar la productividad de los fondos públicos y reducir los costos del endeudamiento. En tal sentido, una adecuada programación financiera contribuye al diseño y desarrollo de otras políticas tales como la monetaria, la de administración de la Deuda y el desarrollo de los mercados financieros.

A tal efecto, presentó el desafío de migrar de una administración de racionamiento de caja centrada en la gestión del flujo de pagos a una administración activa de los recursos donde se garantice el flujo necesario para la atención de los compromisos del gobierno en todo momento y se maximice la gestión financiera de los mismos en el corto plazo. Con relación a ello instó a utilizar herramientas tales como depósitos colateralizados en bancos comerciales u oficiales, emisión de títulos y letras y la realización de Repos activos y pasivos a partir de la elaboración de pronósticos de mediano y largo plazo que permita anticipar la evolución del flujo de fondos del Sector Público con independencia del proceso de gestión presupuestal.

Adicionalmente, ante las crisis financieras y las catástrofes que han conmocionado al mundo se propicia el diseño de planes que aseguren la continuidad operativa y financiera de las Tesorerías a partir de acuerdos institucionales con la banca y agentes del mercado.

También se señala la necesidad de identificar las fuentes y el tipo de flujos de información que requiere el desarrollo de este proceso de manera de dotar de mayor institucionalidad al mismo mediante la asignación de roles y el diseño de instrumentos y regulaciones que lo hagan efectivo y maximicen sus beneficios.

En el caso de Argentina, se destacó la existencia de un proceso de programación de la ejecución financiera anual y trimestral que integra los flujos de información que administran las áreas de Presupuesto, Crédito Público, Ingresos y Tesorería y se encuentra altamente regulado a partir de la sanción de la Ley de Administración Financiera y de Control en el año 1992. El mismo permite orientar la marcha de la ejecución presupuestaria por parte de las Unidades Ejecutoras a partir de la asignación de cuotas trimestrales de compromisos y devengados cuya elaboración recae de manera conjunta sobre las áreas de Tesorería y Presupuesto a partir del Programa de Caja anual móvil que elabora la Tesorería Nacional.

También se señaló que se encuentra en desarrollo un aplicativo que permite simular distintos escenarios de caja a partir de importar datos de los sistemas transaccionales de administración financiera y otros repositorios de información relevantes al efecto, establecer parámetros o coeficientes de ejecución y analizar activamente los resultados a partir de una mayor explotación de la información almacenada en el repositorio de información creado a tal efecto. Ello permite monitorear de manera más ajustada la marcha de los programas presupuestarios administrados por las distintas entidades del Sector Público y contribuir a optimizar en proceso de asignación de los recursos dentro de un programa de gobierno que prioriza el crecimiento y el desarrollo económico con un alto grado de inclusión social.

De igual manera, en el caso de Bolivia, se destacó el desarrollo de una administración activa de caja acompañando el impulso de la demanda doméstica para mantener el crecimiento económico que sostiene el actual gobierno y mejorar la distribución del Ingreso.



Por su parte, la Tesorera de México destacó la creación de un marco regulatorio para el Comité de Inversiones definiendo claras responsabilidades para sus participantes.

También señaló la creación de un sitio web donde son alojados todos los datos relevantes para la administración activa de caja denominado Share Point con amplia accesibilidad para el conjunto de los usuarios o proveedores de información. Ello contribuye a garantizar la oportunidad en la disponibilidad de los datos y brinda mayor eficiencia a la gestión de los mismos.

Luego del espacio dedicado al debate se concluyó con las siguientes recomendaciones:

- 1.- Incrementar la calidad del Programa de Caja y la eficiencia en la administración de liquidez de nuestras Tesorerías mediante la elaboración de escenarios alternativos de caja de amplio alcance respecto de los flujos y plazos de los mismos.
- 2.- Establecer mecanismos colaborativos y acuerdos con otras Instituciones Financieras Públicas o Privadas para asegurar la atención de los compromisos gubernamentales ante situaciones de contingencia.
- 3.- Promover una administración activa de caja refinando el monitoreo del Programa de Caja y aplicando las herramientas disponibles en el mercado de crédito para favorecer el rendimiento de los excedentes y la reducción de los costes de endeudamiento, procurando un saldo mínimo de caja.
- 4.- Mejorar la regulación del marco de la programación de caja estimulando la participación de las agencias proveedoras de información y favoreciendo la accesibilidad de los datos a todos los participantes en el proceso.
- 5.- Profundizar la coordinación de las Tesorerías con la autoridad monetaria respecto del flujo de los fondos públicos para favorecer el cumplimiento de objetivos de las Políticas Cambiaria y/o Monetaria reduciendo los costos de intervención en el mercado.
- 6.- Estimular el desarrollo y la aplicación de software que brinden mayor certeza y precisión a la elaboración de escenarios de caja mediante interfaces inteligentes con otros sistemas transaccionales o diferentes repositorios de información, reduciendo el margen de error o desvíos de los mismos y potenciando la explotación de la información financiera para apoyar el logro de distintas políticas públicas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jorge Horacio Domper, Tesorero General de la Nación (Argentina).