

Gestión de Tesorería en América Latina: Resultados de la Encuesta 2014 y Buenas Prácticas

Israel Fainboim (FMI)
Marco Varea (BPR)



Seminario Internacional de Gestión de Tesorería
FOTEGAL

Montevideo, Agosto 20-22

Contenido

1. Introducción – Consideraciones generales
2. Cuenta Única del Tesoro (CUT): cobertura, fungibilidad
3. Recaudo de ingresos
4. Pagos por medio electrónico
5. Principales características de la planificación de caja
6. Identificación de excedentes y necesidades temporales de caja
7. Instrumentos financieros para cubrir necesidades de corto plazo
8. Inversiones financieras de corto plazo
9. Deuda flotante y atrasos de pagos
10. Administración de fondos especiales
11. Gestión de activos y pasivos

Consideraciones generales

- La totalidad de países (16) respondieron a la encuesta (frente a 13 en 2013). Se formularon 25 preguntas (23 en encuesta 2013, 50-60 en encuestas anteriores).
- Muchas preguntas son similares a las de la encuesta 2013. Se preguntó sobre la CUT (arreglos bancarios, cobertura, instituciones y cuentas por fuera de la CUT, fungibilidad de recursos), recaudo y pago de obligaciones (utilización de cuentas de saldo cero –ZBA, pago electrónico), remuneración por servicios bancarios (días de reciprocidad, tasas, comisiones), frecuencia de revisión de planes de caja y comparación con pronósticos, toma de deuda e inversiones de corto plazo y fondos especiales, y gestión de activos y pasivos (ALM).
- Se incluyeron nuevas preguntas sobre deuda flotante y atrasos en pagos.

1. Entidades y gasto por fuera de la CUT

País	Entidades no incluidas en la CUT	% del gasto pagado por fuera	% pagado por la CUT – 2013
1	Empresas Públicas, instituciones que manejan fondos propios		ND
2	Universidades y entidades con recursos propios		89,2 %
3	Seguridad Social (S.S.)	25%	100 %
4	Seguridad Social, Gob. Locales, entidades financieras públicas	Seg.Social. 3%, Gob. Loc. 10%	96,1 %
5	Entidades autónomas y descentralizadas	ND	100 %
6	Org. Púb. Aut., INEGI, S.Social, Ap. Fed. Ent. Fed., Poderes Legislativo y Judicial.	32%	68 %
7	Ent. Descentralizadas, Seguridad Social, Poder Judicial, Universidades Nacionales	ND	ND
8	Seg. Social Salud, Poderes Judicial y Legislativo, Universidades y Fondos Fiduciarios	35%	ND

1. Entidades y gasto por fuera de la CUT

País	Entidades no incluidas en la CUT	% del gasto pagado por fuera	% pagado por la CUT - 2013
9	Mpios; S.Social.; Ent. Descentr.; Poderes. Judicial, Legislativo y Electoral; Universidades; Ent. Autónomas	ND	57,1 %
10	CUT en proceso de implementación	ND	ND
11	Transf .a I. Descent. (incl. S. S. y Universidades) y Ayunt., Congreso, Proc. Gral., P. Judicial, Jta. Cral .Electoral, Cámara Cuentas, Trib. Constitucional, Def. del Pueblo,	28,5 %	71,5 %
12	Entes Gestores de Salud, Gobiernos Departamentales y Municipales y Universidades Públicas.		95 %
13	U. Públicas; P. Judicial, Legislativo; M. Público; Trib. Sup. Cuentas; TSE; Sec. Seguridad; Presidencia , Serv. Aguas.	31%	69 %
14	S.Social, fideicomisos, donaciones, créditos externos e internos de proyectos, ingresos propios de gobiernos locales	10 %	90 %
15	S.Social , Universidades, Poder Judicial ; CUT todavía no es de aplicación plena	46 %	46%
16	Ingresos de terceros (propios de su operación).	Aprox. 12%	86% en MN y 99% de ME.

1. CUT: entidades no incluidas

- En 9 de los 16 países los recursos de la Seguridad Social se manejan fuera de la CUT
- En 7 países el Poder Judicial esta por fuera de la CUT
- En 5 países no esta incluido el Poder Legislativo
- Las Universidades públicas están por fuera de la CUT en 8 países
- En 11 países no están incluidas las entidades descentralizadas no empresariales y las autónomas.

1. CUT: cuentas bancarias por fuera del control de la Tesorería

País	Cuentas bancarias con recursos públicos fuera del control de la Tesorería (en el BC o en bancos comerciales)	Recursos manejados
1	(S/I) -58 entidades descentralizadas	Bancos comerciales
2	300 cuentas	Bancos comerciales
3	113 cuentas; 1667 cuentas activas	BC; Bancos comerciales
4	Seguridad Social 182; gobiernos locales 4.400	Bancos comerciales
5	Sin información (S/I)	
6	Lo que no es poder ejecutivo no está en la CUT	Bancos comerciales
7	50 cuentas	Bancos comerciales
8	1100 cuentas	Bancos comerciales
10	CUT en proceso de implementación	
11	6006 cuentas: 2.640 del G. Central, 468 de Inst. Púb. Desc., 156 de Ins. de Seguridad Social, 2.392 de Municip., 350 de Emp. Púb. No Financieras.	Bancos comerciales
12	395 cuentas fiscales; 6800 cuentas fiscales mixtas, pagadoras y recaudadoras	B.C.; Bcos. Públicos comerciales
13	(S/I) al menos una cuenta por institución (25 instituciones)	Bancos comerciales
14	15 mil cuentas	Banco de la Nación
15	< 30 cuentas (cada período fiscal ingresan nuevas cuentas autorizadas)	Bancos comerciales
9 y 16	(S/I)	

1. Buenas practicas en centralización y unificación de recursos en la CUT

- Ubicación de la CUT: Si se crea en un banco comercial de propiedad del gobierno, se expone a este a un riesgo moral, en particular en épocas de dificultades financieras y posiblemente también a un riesgo crediticio, aunque sea el gobierno mismo el que respalde al banco.
- Cobertura: Todos los recursos del Gobierno Central (incluidas entidades autónomas y descentralizadas con funciones de gobierno) deberían incorporarse a la CUT, buscando mantener además el principio de fungibilidad.
- La naturaleza de las actividades de una entidad (de gobierno, comercial) –y no su estatus jurídico- debe ser el criterio relevante para la elegibilidad de sus recursos para el manejo centralizado en la CUT (por ej., recursos de empresas públicas no deben incluirse en la CUT si están comercialmente orientadas)
- Inclusión de descentralizadas y autónomas: estas son entidades jurídicas independientes creadas generalmente como un brazo ejecutor del gobierno. Usualmente mantienen sus propias cuentas en los bancos comerciales. La mayoría están financiadas en gran medida (o totalmente) por el presupuesto. El apoyo del presupuesto público se tiende a liberar a ellas en forma de financiación en bloque, que saca dinero de la CUT y lo transfiere a intervalos periódicos (ej.: mensuales) a sus respectivas cuentas bancarias.

1. Buenas practicas en centralización y unificación de recursos en la CUT

- Distinción entre autonomía de caja y autonomía presupuestal es clave en relacion con entidades autonomas y descentralizadas:
 - La facultad juridica de gastar no esta representada en el mantenimiento del efectivo por las entidades autonomas y descentralizadas en todo momento (en sus cuentas). Una legislación moderna debe permitir que los recursos se manejen de manera centralizada, sin afectar la autonomía presupuestaria.
- Los marcos legales de gestión financiera deberían incluir normas que protejan de riesgos potenciales de acciones del gobierno que afecten la capacidad de las entidades autón. o descent. de ejecutar con eficacia y eficiencia su presupuesto.
 - Esto aplica igualmente para los recursos propios de estas entidades.
 - Los sistemas de contabilidad del gobierno permiten distinguir con claridad los ingresos propios de estas entidades y los recursos que reciben del gobierno.
- Inclusión de Seguridad Social: son recursos del Gobierno? Es el sistema de reparto o de capitalización individual? Si el sistema es de reparto, se pueden manejar en la CUT, en el segundo caso, tan solo la porción de corto plazo.

1. Buenas practicas en centralización y unificación de recursos en la CUT

- Inclusion de recursos de donantes: el cierre de las cuentas bancarias de los Ministerios en bancos comerciales (o en el B.C.) que reciben recursos de los donantes y organismos multilaterales (por ej., para créditos de proyecto) debería proceder una vez se aborden las preocupaciones fiduciarias de estos organismos
- Los donantes pueden relajar este requisito una vez que las prácticas de control del gasto y gestión del efectivo por la Tesorería hayan mejorado, de tal forma que la disponibilidad de fondos está asegurada para el proyecto de los donantes, el control sobre el gasto se ha mejorado, y la transparencia y la rendición de cuentas se fortalecen a través de una mejor comunicación, auditoría y supervisión externa. Las mejoras en la ejecución del presupuesto y los controles internos en las entidades pueden proporcionar más seguridad a los donantes de que sus riesgos fiduciarios se están controlando.

1. Buenas practicas en centralización y unificación de recursos en la CUT

- Los donantes querrán estar convencido de que existen procedimientos para garantizar que a un proyecto no se le va a negar el dinero cuando lo necesita y se proporciona información oportuna y confiable sobre los movimientos y saldos de sus recursos.
- El manejo operativo de la CUT debe apoyarse en el módulo de contabilidad del SIAF, para mantener registros completos de las transacciones de las entidades . Mediante cuentas y subcuentas virtuales (escriturales) se pueden identificar claramente los recursos de las entidades autónomas, los de donaciones y creditos externos, etc.
- Considerar la posibilidad de pedir prestados los recursos y remunerarlos cuando no se puedan integrar.
- Con la incorporación de TIC (recaudo y pago electrónico, sistemas de compensación inter interbancario) no hay razón para que las entidades del gobierno mantengan cuentas ordinarias en bancos comerciales.

2. Recaudo: reciprocidad, facultad de negociación de remuneración de servicios bancarios

Días de permanencia de ingresos fiscales en los bancos	0 días	URU, MEX, PRY, BOL, CRI (80%)
	Entre 1 y 3 días	ESV, ECU, MEX, ARG, PAN, RD, HON, PER, CRI (20%), CHI
	Entre 4 y 5 días	GTM
	Entre 5 y 7 días	COL
Reducción reciente en # días de permanencia	Sin reducción	COL, ECU, GTM, MEX, PRY, NIC, BOL, HON, CHI
	1 día	ESV, RD, PER
Tesorería con facultad de negociación de remuneración de servicios bancarios	SI	ESV, URU, MEX, NIC, BOL, HON, CRI, CHI
	NO*	COL, ECU, GTM, PRY, PAN, RD, PER

* La agencia administradora de impuestos tiene la facultad negociadora



2. Recaudo: método de retribución a los bancos

Pais	% del recaudo	Dias	Por transacción
ARGENTINA (AFIP)	X		X
BOLIVIA (SIN)			X
BRASIL (RFB)	X	X	
CHILE (SII)			
COLOMBIA (DIAN)		X	
COSTA RICA (DGT)	X		
ECUADOR (SRI)		X	X
EL SALVADOR (DGII)		X	X
GUATEMALA (SAT)	X	X	X
HONDURAS (DEI)	X	X	X
MEXICO (SAT)			X
NICARAGUA (DGI)		X	
PANAMA (DGI)	X	X	X
PARAGUAY (SET)			X
PERU (SUNAT)			X
REPUBLICA DOMINICANA (DGII)			X
URUGUAY (DGI)	X	X	X

2. Buenas practicas en pago/recaudo de impuestos

- El concepto de CUT eficiente implica la transferencia automática de ingresos a ésta (sin permanencia en el sistema bancario, sin *float*) y el desembolso de recursos cuando se requiera el pago (también sin *float*)
- Reconocimiento del costo de oportunidad de los recursos públicos:
 - Los servicios bancarios de recaudo deben remunerarse vía una comisión por transacción y no por días de *float*, ni como porcentaje del monto de la transacción.
 - Los recursos de ingresos no deben mantenerse ociosos en una cuenta bancaria esperando a ser clasificados para transferirlos a la CUT. Hay formas contables de manejar este problema (cuentas de transición –*suspense accounts*–) y transferir a la CUT los recursos inmediatamente después de que se recaudan.
- Pago de impuestos online es la solución mas eficiente. Varios países ya la exigen para grandes contribuyentes. Requiere:
 - Sistemas en línea con el sistema financiero y RTGS/ACH, para poder acreditar y debitar directamente los recursos.

Grado de Madurez de los Métodos de Pago y Costo

GRADO DE AUTOMATIZACION	OPCIONES		NIVEL DE COSTES
	DESCRIPCION	COSTES CONTRAIDOS	
BAJO (LIMITADO)  ALTO (TOTALMENTE AUTOMATIZADO)	<ul style="list-style-type: none"> Pagos en persona en el organismo tributario; captura de datos vía electrónica al recibirse 	Tiempo de los contribuyentes para pagar; costes de tramitación (o procesamiento) para el organismo tributario	ALTO  BAJO
	<ul style="list-style-type: none"> Pagos en persona en la agencia (por ej. un banco); captura de datos vía electrónica 	Tiempo de los contribuyentes para pagar; comisión por transacciones de la agencia	
	<ul style="list-style-type: none"> Cheque enviado por correo al organismo tributario; captura de datos de pago automatizada 	Costes de tramitación (o procesamiento) de los bancos y de la agencia tributario	
	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de la banca telefónica por el contribuyente 	Tiempo de los contribuyentes y llamada telefónica	
	<ul style="list-style-type: none"> Utilización por los contribuyentes de medios de pago por Internet (a través del banco u organismo tributario) 	Tiempo de los contribuyentes	
	<ul style="list-style-type: none"> Utilización por los contribuyentes de la autoridad de "debito directo" para el pago (modalidad deuda por deuda) 	Tiempo de los contribuyentes en la renovación de cada autorización	
	<ul style="list-style-type: none"> Utilización por los contribuyentes de la autoridad general de pagar sus obligaciones tributarias a través del "debito directo" 	Tiempo de los contribuyentes para dar su autorización de debito directo permanente	

Costos de diferentes métodos de pago de impuestos

Costo para agencia tributaria (2009)		Costo para la entidad financiera (2007)	
Cheque por correo	1.73	Cheque por correo	4.22
Pago personal en oficina postal	1.72	Pago personal en oficina postal	0.22
		ATM	0.86
Crédito Directo (vía sistema bancario)	0.89	Crédito Directo (vía sistema bancario)	0.08
Débito Directo	2.46	Débito Directo	0.10
Pago por internet	0.68	Pago por internet	0.51
Tarjeta de Crédito		Tarjeta de Crédito	2.38

Caso: Australia - Fuente: OCDE

3. Pagos del gobierno por medio electrónico

- La información no es uniforme y pocos países tienen desglosado su método de pago por tipo de gasto
- 12 países (ESV, COL, URU, ECU, GTM, MEX, PER, RD, BOL, HON, CRI, CHI) muestran porcentajes de pago electrónico de entre 90-100% de los gastos
- 1 país realiza el 50% de los pagos (2 países sin información)

3. Buenas practicas en pagos del gobierno

- Vía transferencia electrónica directa al beneficiario (y no mediante “clearance accounts” que envían por ejemplo la nomina al banco y este la distribuye).
- Beneficios del pago electrónico:
 - Reduce costos
 - Minimiza los espacios de intervención de “intermediarios” en la(s) cadena(s) de pago(s).
 - Hace más eficiente la ejecución de los proyectos de inversión pública, en particular cuando se trata de proyectos infraestructura (facilita simplificacion de tramites y agiliza estos).
- Uso de tarjetas para beneficiarios de programas sociales no bancarizados (y politicas de inclusion financiera).

Utilización de cuentas de saldo cero

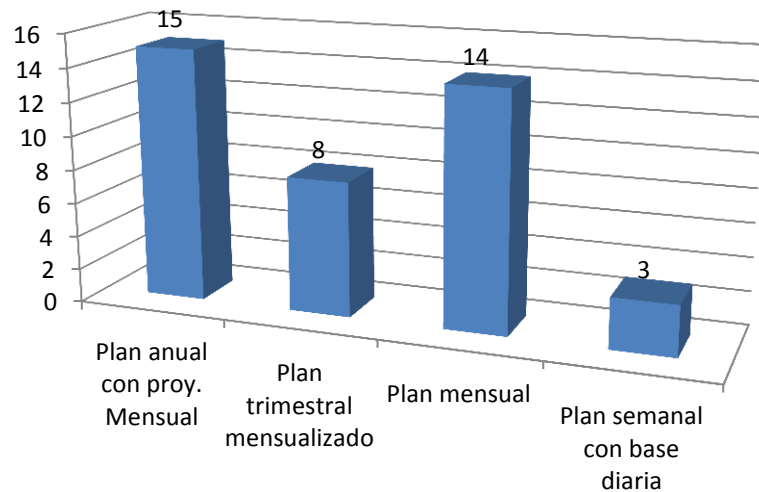
- 9 países utilizan: COL, URU, ECU, GTM, ARG, RD, BOL, CRI, CHI
- En su mayoría son cuentas recaudadoras
- También hay cuentas de proyectos de inversión
 - De manejo de créditos internos y externos
- Dos países no las tienen:
 - uno por razones legales,
 - otro, porque implica pago de una comisión a los bancos comerciales
- 1 país no utiliza este tipo de cuentas porque el BC requiere el preaviso de un día hábil de anticipación para poder transferir ingresos o egresos a la CUT

Utilización de cuentas de saldo cero y subcuentas virtuales: una solución intermedia

México está promoviendo que las Dependencias/Entidades utilicen Cuentas Bancarias de Administración y Control, producto ofrecido por la banca del país exprofeso con las siguientes características:

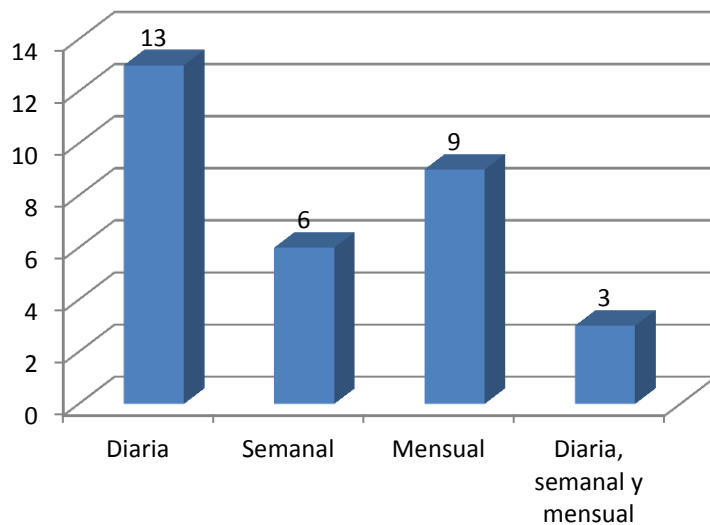
- Cuenta de cheques (principal) con la posibilidad de establecer en ella una estructura de subcuentas dependientes, que debe ser multinivel (al menos 3 niveles).
- Los flujos financieros permanecen en la cuenta principal y sobre ella se abonan o debitan los recursos.
- La cuenta es productiva, y los intereses se pagan en la cuenta principal.
- Se firma un solo contrato que ampara a la cuenta principal y sus subcuentas.
- Permite conocer la posición de liquidez a través de una consulta de la cuenta y subcuentas; se emiten Estados de Cuenta con el registro de las operaciones de la cuenta principal y subcuentas.
- Las subcuentas deben contar únicamente con funcionalidad de ingreso o de egreso, pero no ambos. En el primer caso se alimentan por depósitos que se reciben en sucursales, registrándose en las mismas, pero acreditándose en la cuenta principal.

4. Características de la planificación de caja



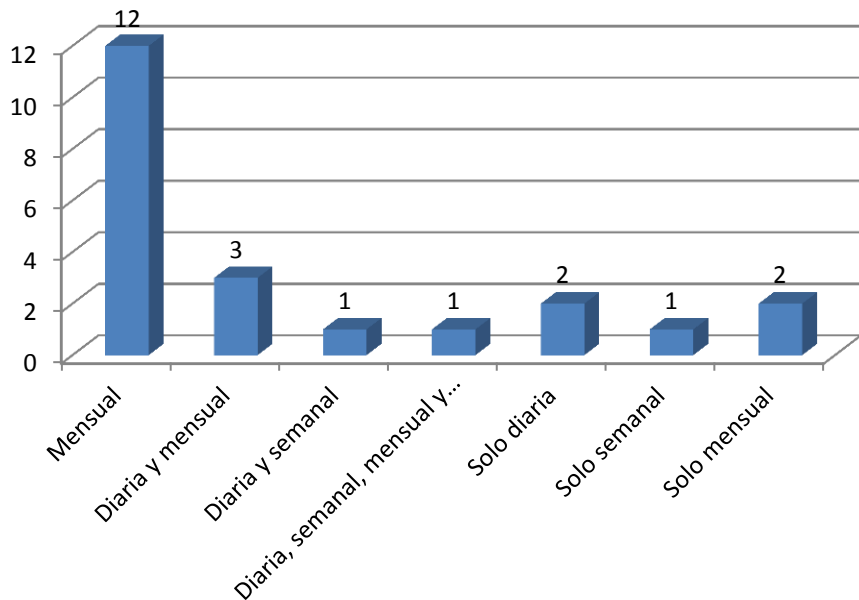
- En 15 países se preparan planes anuales mensualizados
- 1 país proyecta flujos a 24 meses
- 8 países preparan también planes trimestrales mensualizados (HO, BO, RD, PAN, NIC, ARG, MEX, CRI)
- 14 países preparan planes mensuales en base diaria
- 3 países hacen planes semanales con base diaria (HON, RD, ECU)
- 6 países preparan los tres tipos de planes (HON, BOL, RD, PAN, ARG, MEX) :
 - Anual mensualizado
 - Trimestral mensualizado
 - Mensual con base diaria

4. Frecuencia de revisión de los planes de caja



- Diaria: 13 países
- Semanal: 6 países
- Mensual: 9 países
- Diaria y mensual: 5 países
- Semanal y mensual: 4 países (incluye 2 países que tienen las 3 revisiones)
- Diaria, semanal y mensual: 3 países

4. Comparación de los pronósticos de caja con los resultados



- Comparación mensual: 12 países (ESV, COL, URU, ECU, MEX, PRY, ARG, PAN, BOL, PER, CRI, CHI)
- Comparación diaria y mensual: 3 países (URU, PER, CRI)
- Diaria y semanal: 1 país (HON)
- Diaria, semanal, mensual y trimestral: 1 país (MEX)
- Solo diaria: 2 países (GTM, RD)
- Solo semanal: 1 país (NIC)
- Solo mensual: 2 países (PRY, PAN) .

4. Factores que han afectado la planificación de caja en los últimos 3 años

Factores	# de países	País
Innovaciones tecnológicas	5	MEX, PRY, ARG, RD, CRI
Cambios en horizonte de planificación	8	COL, GTM, MEX, PER, RD, HON, PER, CRI
Frecuencia de las actualizaciones	6	COL, ECU, MEX, BOL, HON, PER
Cambios en los métodos de proyección (*)	6	GTM, MEX, BOL, HON, PER, CRI
Otros (**)	1	ECU
Países sin cambios	3	PAN, NIC, CHI

(*) Cambio de metodología; Incorporación de simulaciones de Montecarlo y modelos econométricos

(**) Planes basados en información proporcionada por agencia tributaria y entes ejecutores

4. Buenas practicas en planificación de caja

- Planes anuales mensualizados y trimestrales en base rodante; los trimestrales deberían ser diarios;
- Revisión diaria, pero comparación con resultados semanal, mensual, anual;
- Planes hechos (y revisados) en consulta con agencia tributaria, unidad de deuda, unidad de presupuesto y mayores entidades ejecutoras;
- Modelos econométricos son sobre todo útiles para la proyección anual de los ingresos
- Los pagos mas inciertos son los de inversión. El comportamiento histórico de esta y la información de las mayores entidades ejecutoras son las mejores fuentes para proyectarlos.

4. Identificación de “colchón de liquidez” para la gestión de caja

- Sin identificación: 7 países (ES, EC, GU, PR, RD, HO, CH)
- 9 países identifican (CO, UR, ME, AR, NI, PA, BO, PE, CR)
- Metodologías que ayudan a la identificación:
 - Proyección de datos históricos, estimados y observados de la programación de flujos de efectivo;
 - Presupuesto anual de caja por sub-períodos;
 - Modelos de administración de efectivo en base a saldo disponible de cuentas; análisis de liquidez; ajustes por balances de efectivo.
 - Proyecciones de flujo de caja.

4. Buenas practicas de establecimiento del colchón de liquidez

- Debe ser un nivel estable. Manteniéndolo estable ayuda a la política monetaria.
- Debe depender de la magnitud de los errores de pronóstico.
- Su magnitud disminuye con el grado de desarrollo del mercado de capitales (en países europeos y en Chile llega a ser de cero)
- Metodología de calculo.
- Gestión activa de caja para mantener un nivel mínimo y estable.

5. Identificación de faltantes de corto plazo

- 14 países identifican los faltantes
- Sin identificación: 2 países (RD, PER)

Metodologías que utilizan los países:

- Estacionalidad de los ingresos
- Proyección de flujos de efectivo
- Test de stress del flujo (escenarios que pudieran ocurrir bajo supuesto de información que no se contemplan en la programación de flujos)
- Modelos de administración de efectivo con bandas

6. Financiamiento de faltantes de corto plazo

Tipo de instrumento	No. países	Países
Letras	12	ESV, URU, ECU, GTM, MEX, ARG, NIC, PAN, HON, PER, CRI, CHI
Créditos de corto plazo del BC	3	URU, PER, PAN
Créditos de corto plazo de la banca comercial	1	RD
Otros (**)	5	COL, GTM, BOL, HON, CRI

(*) Préstamos interfondos; uso temporal de recursos proveniente de ingresos con destino específico, en cuentas administradas en la CUT; colocación de bonos soberanos

- 12 países emiten letras
- 1 país lo hace para desarrollar el mercado de capitales, no para financiamiento.
- 1 país no lo hace por obstáculos institucionales (no existe en la institución un área de inversiones y financiamiento de corto plazo)

6. Buenas practicas de financiación de faltantes de liquidez

- Letras del Tesoro, colocadas de manera coordinada con la emisión de Bonos. Las letras a 1 mes o a plazos mas cortos son mas flexibles
- Obtener prestamos en el mercado interbancario es recomendable en sumas pequeñas y de un día para otro, debido a la exposición al riesgo crediticio.
- Préstamo del BC de corto plazo y con limites cuantitativos, es un tercer óptimo (sin infringir la responsabilidad fiscal)

7. Inversiones de excedentes de liquidez de corto plazo

Instrumentos	Países	El BC no remunera
Inversiones de corto plazo en alguno o varios de los siguientes instrumentos:	2 países no realiza inversiones: ESV, URU	
1. Inversiones overnight en el mercado interbancario	2 países: MEX, CHI	
2. Certificados de depósito de bancos comerciales, u otros títulos de la banca comercial (16.2 y 16.5)	6 países: AR, CO, RD, HON, CRI, CHI	
3. Papeles comerciales, u otros títulos del sector privado no bancario	Ningún país	
4. Depósitos remunerados en el Banco Central	6 países: COL, ECU, MEX, PGY, PAN, PER	ARG, NIC, BOL, HON**
5. Títulos del Banco Central	3 países: NIC, CR, CH	
6. REPOs en reversa	1 País: CHI	

* - 1 país, cuyos depósitos deben estar en el BC y éste no reconoce intereses

** Leyes orgánicas de los BC que impiden pagar intereses sobre depósitos del estado

7. Inversión de excedentes de liquidez y exigencias de colateral

- 6 países invierten excedentes en depósitos remunerados en los respectivos B. Centrales, B. de Desarrollo o B. Comerciales Públicos
- 6 países invierten también en la b. com. privada (ARG, COL, RD, HON, CRI, CHI)
- Un país define la remuneración que le paga el BC mediante una curva de proyección de tasas de interés a plazo que se forma con las tasas de los mercados monetario y de renta fija
- Aparte de dos países que no realizan inversiones financieras (ESV, URU), el resto no obliga a los bancos a proveer colateral para garantizar las inversiones
- En la medida que no se exige colateral a la banca (por ser pública), se enfrenta el riesgo de contraparte
- 1 país exige colateral sólo para compras con pacto de reventa (REPO).

7. Inversiones de excedentes: selección del banco comercial

- Los países que manejan inversiones en bancos comerciales, lo hacen en función de la evaluación de la calificación de riesgo (de contra-parte). Ej: en un país se define con metodología CAMEL para las entidades financieras que operan en el país, y para las externas bajo scoring sobre información de los CDS (COL).
- Un país añade el criterio de selección evidente del rendimiento que ofrece sobre la inversión.
- A excepción de CHI, en ningún país se subastan estas inversiones entre los bancos.

7. Buenas prácticas de inversión de excedentes

- Introducir operaciones de reverse repos, con colateral de títulos del gobierno.
- Los depósitos en el Banco Central deberían remunerarse para:
 - Evitar subsidios cruzados
 - Mejorar la transparencia contable
 - Reconocer el costo de oportunidad del dinero
- Estos depósitos deberían remunerarse a tasas de interés acordes con el mercado.
- En depósitos a término en la banca comercial colateralizados

8. Deuda flotante y atrasos en pago: identificación y reporte

- En ESV y CRI, la DF son gastos liquidados y no pagados después de 30 días.
- 14 países tenían al 31 de dic. del 2013 en términos absolutos, deuda flotante de entre 100 y 670 millones de dólares. En un país esta deuda llega a representar hasta el 13 % del presupuesto de gasto.
- En 6 países (ESV, ECU, GTM, PAN, RD, HON) la vida promedio de la DF es de alrededor de 3 meses; en 2 países (ARG, MEX) es de max 2 meses.
- La modalidad de reporte sobre la DF varía entre países, desde los que no hacen ningún tipo de reporte, hasta los que la incluyen en los informes financieros y de ejecución presupuestaria.
- En 9 de los 16 países no está legislado el plazo máximo en el que una orden de pago debe ser ejecutada (para poder definir el atraso en pago).

8. Buenas practicas de control de los atrasos en pago

- Los atrasos son un problema que se origina a menudo en proyecciones optimistas de los ingresos del presupuesto, o en compromisos que se incurren sin autorización y luego se buscan legalizar.
- Los atrasos erosionan la planificación de caja, reflejan el racionamiento de caja, afectando la ejecución presupuestal y aumentando los costos para el gobierno.
- Deben evitarse mediante controles de compromisos, mejorando la calidad de pronósticos de ingreso y sancionando legalmente compromisos no autorizados; y eliminarse gradualmente, incorporando las obligaciones en los presupuestos siguientes.

9. Administración de fondos especiales

- **Fondo Soberano:** incluyen fondos de ahorro/inversión, que acumulan ahorro para generaciones futuras, para proyectos nacionales de desarrollo y para mitigar la enfermedad holandesa; y fondos de estabilización, que ahorran recursos en la parte alta del ciclo y gastan cuando se reduce el crecimiento (instrumento de política contra-cíclica). Usualmente (mas no siempre) financiados con recursos de la explotación de materias primas (gas, petróleo, cobre, etc.); pueden también financiarse con excedentes de ingresos durante la fase alta del ciclo.
- **Fondo especial:** recursos del presupuesto que persiguen objetivos específicos de política y frecuentemente su horizonte es de menor plazo (para gasto año corriente). Ejs.: fondo de promoción de inversión pública regional y local (varios países), fondos de mantenimiento, fondos de donantes, entre otros.
- 8 países (COL, URU, GTM, MEX, ARG, RD, CRI, CHI) administran fondos especiales
 - Fondos de garantía, fondos organismos internacionales (como Naciones Unidas), de pensiones, de educación
 - Unos fondos se gestionan en forma conjunta (dentro de la Tesorería), otros en forma individual. En los que se gestionan en forma conjunta, se mantiene el registro y la custodia de forma separada.
- 8 países no administran fondos especiales en la Tesorería
- Un país contrató un custodio para la administración de los recursos.

9. Buenas practicas de gestión de fondos especiales

- Los fondos de inversión de **mediano y largo** plazo usualmente no se administran por la Tesoreria y siguiendo una estrategia de inversión diferente (asumiendo mayor riesgo)
- Si la legislación lo permite, los recursos de **corto plazo** pueden ser manejados dentro de la CUT.
- En caso de no poder utilizarlos libremente, permitir su utilización como préstamos
- Al ser a menudo fondos de terceros, establecer claramente –en la contabilidad y en las operaciones- la propiedad y el uso de los fondos.

10. Gestión de activos y pasivos (ALM)

- La ALM es un conjunto de acciones para identificar, valorar y gestionar los riesgos a los que están expuestos el manejo de recursos del Estado, con un enfoque integral. El objetivo es asegurar una correcta toma de decisiones de inversión y financiación de recursos públicos, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre los distintos activos y pasivos del Estado
- 4 países (COL, MEX, PER, CRI) aplican ALM. Dos de ellos están en pasos iniciales
- Un país argumenta que no lo hace porque el manejo de los activos lo hace el BC siguiendo lineamientos de inversión de la RMI, mientras que los pasivos se manejan en la unidad de deuda.
- Elevados niveles de coordinación interinstitucional
- Generalmente a cargo de la oficina conjunta de tesorería y de gestión de deuda, o de la oficina de deuda, cuando están separadas

Conclusiones

- **CUT:** en 6 países los recursos manejados fuera de la CUT representan alrededor del 30%.
- **Manejo de recaudación:** 10 países dejan entre 1 y 3 días los recursos en los bancos, y no se observa tendencia a la reducción.
- **Pago (electrónico):** el pago electrónico se está haciendo predominante (pocos países tienen buena información para saber medio de pago según tipo de gasto)
- **Cuentas de balance cero:** En su mayoría son cuentas recaudadoras

Recomendaciones

- CUT: distinguir entre autonomía presupuestal y de caja, y abordar preocupaciones fiduciarias de donantes
 - Considerar la posibilidad de pedir prestados los recursos cuando no se pueden integrar
- Reducir el float de los bancos genera ahorros para el sector público y permite agilizar la ejecución del gasto.
- Completar la infraestructura tecnológica necesaria para generalizar el pago electrónico
- Eliminar cuentas bancarias para la realización de pagos

Conclusiones (2)

- **Planificación de caja:**
 - Muchos países proyectan diariamente para el mes siguiente.
 - Los resultados de comparación de pronóstico con lo observado no se explotan
- **Atrasos en pago:** No se establece por ley el plazo máximo a pagar una vez provisto el bien o servicio
- **Manejo de liquidez:** En varios países no se remuneran los depósitos invertidos en el BC. Se realizan muy pocas operaciones de repos o reverse repos. No hay gestión activa de la caja
- **Fondos especiales:** sus recursos de corto plazo no siempre se gestionan unificadamente
- **ALM:** poca práctica. Buena herramienta para el manejo integral de recursos

Recomendaciones (2)

- Planes trimestrales de base diaria y rodantes son la mejor práctica. La conciliación debe permitir corregir errores de pronóstico futuros.
- Establecer en la norma este plazo
- Remunerar inversiones en el BC
- Moverse gradualmente hacia una gestión activa (empezando por ajuste grueso del colchón de liquidez)
- Manejar unificadamente los recursos de corto plazo con los de la CUT
- Requiere experticia y conocimiento.

Muchas gracias !