

# **Gestión de Tesorería en América Latina: Resultados de la Encuesta 2015 y Uso de Indicadores de Tesorería**

**Marco Varea (BID)**  
**Adriana Arosteguiberry (TGRU)**



**Seminario Internacional de Gestión de Tesorería  
FOTEGAL**

Punta Cana, Agosto 26-28, 2015

República Dominicana,

## Contenido

1era parte: Principales resultados de los indicadores de la encuesta de FOTEGAL 2015

2da parte: Uso de indicadores de desempeño de tesorerías de gobierno

## Objetivos

1. Conocer los resultados de los principales indicadores consultados
2. Tener una perspectiva de prácticas que se van arraigando como “buena práctica”
3. Conocer los resultados del uso de indicadores de desempeño

**1era parte: Principales resultados de los  
indicadores de la encuesta de FOTEGAL 2015**

## Consideraciones generales

- Todos los países (16) respondieron a la encuesta (igual que el año 2014).
- Se formularon 30 preguntas (25 preguntas en 2014; 23 en encuesta 2013, 50-60 en encuestas anteriores).
- El principio fue mantener la encuesta lo más cercana posible a la del 2014 - muchas preguntas son similares-.
- Estructura encuesta 2015:
  - i) Planes de caja;
  - ii) Reserva de liquidez y excedentes de caja estructurales;
  - iii) Deuda flotante; iv) CUT;
  - iv) Pagos por medios electrónicos;
  - v) Recaudación de ingresos por medio de la tesorería;
  - vi) Inversiones financieras e instrumentos financieros;
  - vii) Necesidades de Financiación en el corto plazo;
  - viii) Administración de fondos especiales y fondos Soberanos;
- Nuevas preguntas sobre fondos de estabilización, economía política de la tesorería (prelación de pagos).

# Características de la planificación de caja

2015

- En 14 países tienen **planes anuales mensualizados** (salvo: México y Chile)
- 9 países preparan también **planes trimestrales mensualizados** (ARG, COL, CRI, HON, NIC, PAN, PAR, PER, RDO)
- 14 países preparan **planes mensuales en base diaria** (sin NIC, URU)
- 6 países preparan 4 tipos de planes (HON, CRI, COL, PER, ARG, PAN):
  - **Anual mensualizado;**
  - **Trimestral mensualizado**
  - Trimestral en base diaria
  - **Mensual en base diaria**

2014

- En 15 países se preparan **planes anuales mensualizados**
- 8 países preparan también **planes trimestrales mensualizados** (HON, BOL, RDO, 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 3 tipos de planes (HON, BOL, RD, PAN, ARG, MEX) :
  - **Anual mensualizado**
  - **Trimestral mensualizado**
  - **Mensual con base diaria**

# Frecuencia de revisión de los planes de caja

2015

- Diaria: 14 países (no: ARG, BOL)
- Semanal: 10 países (no: CHI, GUA, MEX, NIC, PER, URU)
- Mensual: 12 países (en base rodante salvo RDO; CHI)

**LO DESTACADO**

las actualizaciones en base rodante

2014

- 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

## **Buenas practicas en planificación de caja**

- Revisión diaria comparando con resultados semanal, mensual (Lienert, 2009).
- En AL, la revisión de los planes que más practican es diaria y mensual (buena práctica por Gardner y Olden, 2013)
- Planes preparados (y revisados) en consulta con agencia tributaria, unidad de deuda, unidad de presupuesto y entidades que ejecutan más inversión;
  - Los proyectos de inversión son los más inciertos, en cuanto a proyección de pagos.

## **Conciliación ex – post de los pronósticos de caja**

- 12 países hacen conciliación mensual (no: URU, RDO, HON y BOL)
- 4 hacen conciliación semanal y diaria (URU, RDO, HON y BOL)
- 1 país (PER) hace conciliación anual, trimestral, mensual y semanal

**¿Cuál es la conciliación que menor costo genera, y que resulta la más efectiva minimizar la desviación futura de plan y ejecución de caja?**



# Cambios que afectaron la planificación de la caja en los últimos 3 años

Innovaciones tecnológicas	Adopción modulo para proyecciones	Uso de share-point	Cambios en horizonte del plan	Frecuencia de las actualizaciones	Cambios en los métodos de proyección (*)
6 países	3 países	2 países	7 países	9 países	7 países
ARG, CHI, CRI, MEX, PAR, RDO <i>(2014: 5 países: MEX, PRY, ARG, RD, CRI)</i>	ECU, ESV, RDO	ARG, GUA	ARG, COL, HON, MEX, PAN, PER, RDO CRI	ARG, BOL, CRI, ECU, ESV, HON, MEX, PAR, PAN <i>(2014: 6 países: COL, ECU, MEX, BOL, HON, PER)</i>	ARG, BOL, CRI, MEX, PAR, PER, RDO <i>(2014: 6 países: GUA, MEX, BOL, HON, PER)</i>

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

# Identificación de “colchón de liquidez” para la gestión de caja

2015

- 5 países sin identificación: CHI, COL, NIC, ESV, RDO.
- 11 países identifican: ARG, BOL, CRI, ECU, GUA, HON, MEX, PAR, PAN, PER, URU
- Metodología más común de identificación:
  - ☐ Proyecciones de flujo de caja
  - ☐ Proyección de datos históricos, estimados y observados de la programación de flujos de efectivo;

. Países se imponen metas cuantitativas (en % y en Val. Abs):  
Ej: PER: 1,5% del PIB anual; PAN: 50 MM; URU: Provision vs colchón

2014

- Sin identificación: 7 países (ESV, ECU, GUA, PAR, RDO, HON, CHI)
- 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.

## **Buenas practicas de establecimiento del colchón de liquidez**

- Tener un principio y metodología de cálculo.
- Debe ser estable en el tiempo – consistencia con la política monetaria.
- Debe depender de la magnitud de los errores de pronóstico.
- El monto del “colchón” depende del grado de desarrollo del mercado de capitales (en países europeos y en Chile llega a ser de cero)
- Gestión activa de caja para mantener un nivel mínimo y estable.

# Identificación e inversión de “excedentes estructurales”

Banco Central	Bancos Comerciales	Bancos de Desarrollo u otros	Mercado de Capitales Doméstico o Internacional
7 países	3 países	Ningún país	3 países
COL, CRI, GUA, MEX, NIC, PAR, PER	CRI, PAN, RDO		BOL, CHI, COL
	En 2014: 6 países: ARG, COL, RDO, HON, CRI, CHI		

En el 2014, se consultó sobre instrumentos de inversión

## Vigencia de una política/estrategia/normativa para inversiones de corto plazo?

1	Si	ARG, BOL, CHI, CRI, ESV, MEX, NIC, PER	8 / 50%
2	No	COL, GUA, HON, PAN, PAR, RDO, URU	7 / 44%
3	Otro	ECU, NIC – ARG coloca la base legal -	3 / 19%

## Buenas prácticas de inversión de excedentes

- Normar criterios de seguridad –riesgo-, liquidez y rentabilidad del instrumento.
- Introducir criterios de riesgo en selección de bancos comerciales
- Remuneración de depósitos en el Banco Central a tasas de interés acordes con el mercado.

# Identificación de faltantes de corto plazo

- Todos los países identifican los faltantes con distintas metodologías (en el 2014 eran 14 países –sin PER, RDO)

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

# Financiamiento de faltantes de corto plazo

Tipo de instrumento	Países 2015	Países 2014
Letras	12 países: ARG, CHI, CRI, ECU, ESV, GUAT, MEX, NIC, HON, PAN, PER, URU	12 países: ESV, URU, ECU, GUA, MEX, ARG, NIC, PAN, HON, PER, CRI, CHI
Créditos de corto plazo del BC	5 países: ARG, PAN, PAR, RDO, URU	3 países: URU, PER, PAN
Créditos de corto plazo de la banca comercial	Ningún país	1 país: RD
Otros (*)	5 países: BOL, COL, GUA, NIC, PAR	5 países: COL, GUA, 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		

## **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
- Sin amenazar la responsabilidad fiscal, otra opción son los préstamos de corto plazo del BC con limites cuantitativos
- Obtener prestamos en el mercado interbancario es recomendable en sumas pequeñas y de un día para otro, debido a la exposición al riesgo crediticio.



# Deuda flotante y atrasos en pago: identificación y reporte

2015

- En 9 (CHI, COL, CRI, ESV, HON, NIC, PAN, PAR, PER) de los 16 países está legislado
- 14 países reportan/informan al menos mensualmente (no NIC, RDO)

2014

- En 9 de los 16 países no está legislado el plazo máximo en el que una orden de pago debe ser ejecutada.
- El reporte sobre la DF varía. Desde los que no hacen ningún tipo de reporte, hasta los que la incluyen en los informes financieros y de ejecución presupuestaria.

## Estrategia de manejo de la DF

- Con:  
PER, URU,  
CRI, NIC, ARG,  
CHI, COL

- Sin:  
GUA, PAR,  
BOL, ECU,  
MEX, HON

## **¿Qué instancia institucional toma la decisión del tipo de gasto para el cual se decide postergar su pago (comité, tesorero)?**

- PER (excepcionalmente CGR);
- URU (Tesorería/ministro)
- GUA, ECU (Ministro);
- CRI, PAR, BOL, HON (Tesorería, VM Gto);
- CHI, MEX, ESV (Inst que devenga el gto)
- COL, PAN (Comité)

# Buena practica de control de atrasos

- No es solo una acción
- Es un conjunto de acciones

- Controles de compromisos de pago,
- Calidad de pronósticos de ingreso;
- Sancionar legalmente compromisos no autorizados; y ,
- Política explícita de eliminación de atrasos en presupuestos siguientes. (Flynn y Pessoa, 2014) .

## CUT: Cambios normativos o reglamentarios en el último año

Países con cambio	Países sin cambio
7	9
ARG, BOL, COL, ECU, MEX, PAN, PAR	CHI, CRI, ESV, GUA, HON, NIC, PER, RDO, URU

## CUT: Aumento de la cobertura

Con:

BOL, COL, CRI,  
HON, MEX,  
PAN, PERU,  
RDO

Sin:

BOL, COL, CRI,  
HON, MEX,  
PAN, PERU,  
RDO

- BOL y ECU incrementan con recursos de empresas públicas
- Se reporta incremento en núm de cuentas, más que en % de recursos

# Pagos electrónicos

- % Gto corriente en forma electrónica

100%	95-90%	< 90%
ARG, COL, CRI, ECU, ESV, GUA, HON, MEX, RDO, URU	BOL, PAR, PAN	NIC

¿Utiliza la Tesorería los sistemas de Liquidación Bruta en Tiempo Real (RTGS o LBTR) y de ACH para realizar sus pagos?

- Solamente BOL y HON no utilizan el sistema de LBTR; el resto lo hacen todos. ACH está en proceso en varios países.

- % pagos a proveedores: 14 países 100% - PAN: 95%

- % de pagos de jubilados (seguridad social) Transf. Cond. Efect.

100%	<99%	No hacen estos pagos
COL, CRI, ECU, GUA, MEX, RDO, URU	BOL, ESV, PAR, PAN	ARG, CHIL, HON, NIC

## Países con Fondos Soberanos

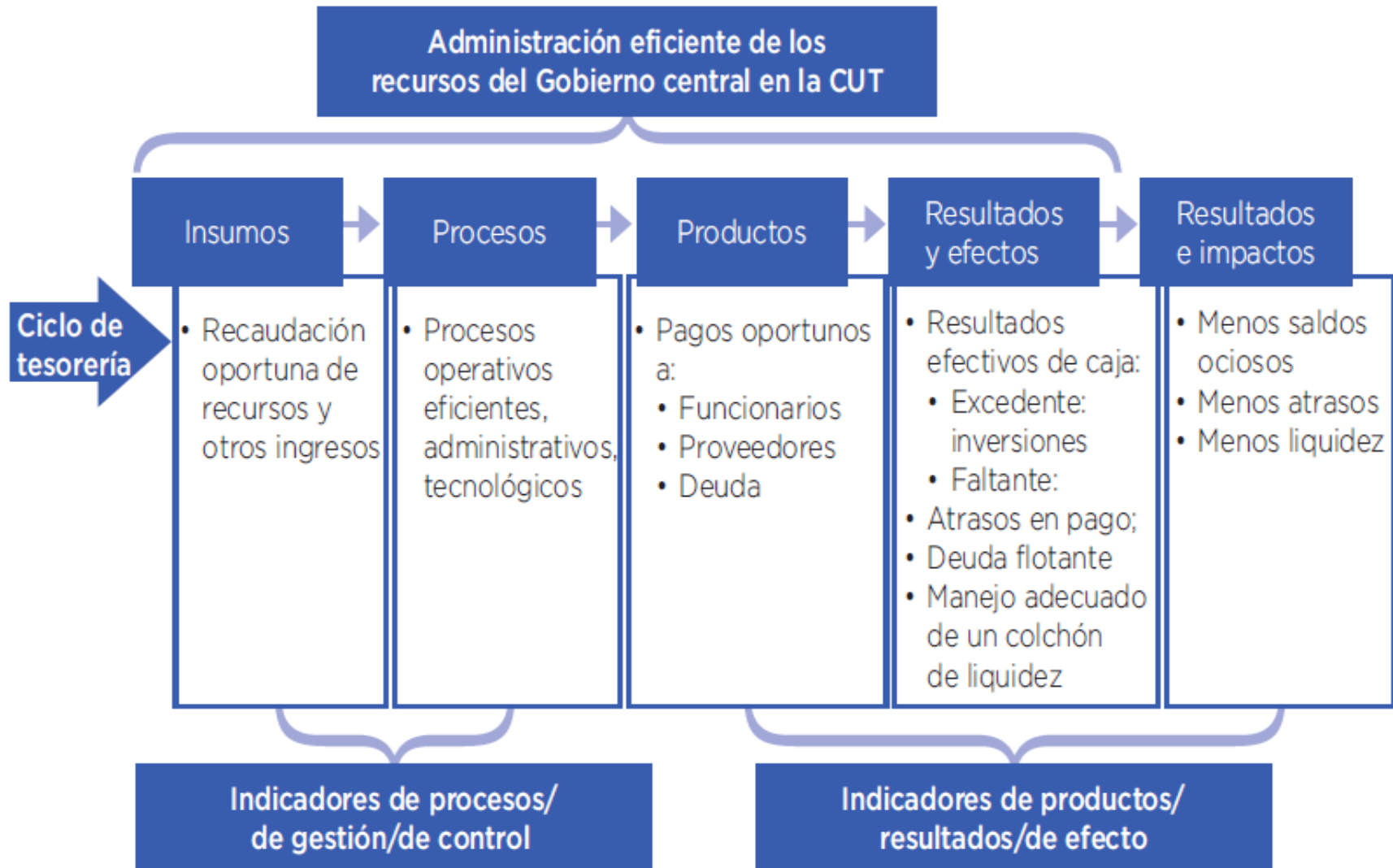
- 6 países (CHI, COL, ESV, MEX, PAN, PER) tienen Fondos de Estabilización, que son invertidos/manejados por la Tesorería
- 10 países no tienen

## Buenas prácticas

- Si la legislación lo permite, los recursos de **corto plazo –los de liquidez del fondo-** pueden ser manejados dentro de la CUT.
- Al ser a menudo fondos de terceros, establecer claramente –en la contabilidad y en las operaciones- la propiedad y el uso de los fondos.

## **2da parte: Uso de indicadores de desempeño de tesorerías de gobierno**

# Qué se busca medir ... Racionalidad de los indicadores de desempeño





# Para medir el desempeño ... se debe dimensionar lo que captura la información

Instituciones de Estado (Gobierno central)		Instituciones descentralizadas y autónomas del Gobierno central
(A)	(B)	(C)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidencia de la República</li><li>• Todos los ministerios</li><li>• Ministerio Público (Fiscalía, Procuradurías)</li><li>• Corte de Cuentas o Contralorías</li><li>• Servicio o Registro Civil</li><li>• Defensorías</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder Legislativo</li><li>• Poder Judicial</li><li>• Poder Electoral</li><li>• Tribunales</li><li>• Concejos nacionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad Social</li><li>• Hospitales nacionales</li><li>• Instituciones / Entidades descentralizadas adscritas a los diferentes ministerios</li><li>• Universidades públicas</li><li>• Fondos públicos</li><li>• Transferencias a Gobiernos subnacionales (Estados, departamentos, provincias, municipios)</li><li>• Recursos externos</li></ul>

## **Los indicadores de las encuestas de FOTEGAL son una primera base, luego el PEFA...**

- Del PEFA:
  - ID – 4: Saldo de atrasos de pagos (deuda)
  - ID – 4 (ii) Disponibilidad de datos para el seguimiento de atrasos de pagos
  - ID-15 (ii) Eficacia de la transferencia del cobro de tributos a la tesorería por parte de la administración de ingresos fiscales; iii) Frecuencia de realización, por parte de la tesorería, de reconciliaciones completas de cuentas

## **4 indicadores del PEFA**

- Del PEFA:
  - ID – 16: Planificación de caja y confiabilidad de la información: i) Medida en que se realiza la previsión y el seguimiento de los flujos de caja; ii) Confiabilidad y horizonte de la información periódica con topes máximos y compromisos de gasto;
  - ID – 17: Capacidad de consolidar los saldos de caja
  - ID – 20: Eficacia en los controles de compromiso de gasto

## 4 indicadores del IPA

SECCION	INDICADOR	DEFINICION
Sección dos: La Propuesta de Presupuesto del Ejecutivo	Pregunta No. 35	35. La Propuesta de Presupuesto del Ejecutivo o los documentos presupuestarios de respaldo ¿presentan información sobre los fondos extrapresupuestarios al menos para el año presupuestario?
	Pregunta No. 41	41. La Propuesta de Presupuesto del Ejecutivo o los documentos presupuestarios de respaldo ¿presentan información sobre los atrasos en los gastos al menos para el año presupuestario?
Sección tres: El proceso presupuestario	Pregunta No. 86	86 (110). El Informe de fin de año ¿presenta el resultado real para los fondos extrapresupuestarios?
Sección cuatro: La fuerza de la legislatura	Pregunta No. 104	104 (Nueva). ¿Qué restricciones legales o reglamentarias están vigentes en la discreción del Ejecutivo para gastar los excedentes de ingresos que puedan estar disponibles durante el período de ejecución del presupuesto?

(\*) La muestra de países no incluye a Panamá, Paraguay y Uruguay porque el OBI no muestra su información.

## **Caja de herramientas de la CUT; y experiencias concretas de Chile, Francia y México**

- **Chile:** i) Pago por medio electrónicos; ii) Saldo promedio mensual en la CUF
- **Francia:** i) Maximización del retorno de las inversiones; ii) Optimización del saldo de la CUT en el Banco de Francia; iii) Aviso previo de transacciones con cargo a la CUT
- **México:** i) % de ingresos del Gob. Federal captados en la CUT; ii) porcentaje de pagos oportunos efectuados

# **Principios aplicados a la construcción de los indicadores**

1. Seguir el ciclo de caja;
2. Debe haber un plan de caja necesariamente originado de un ejercicio de programación financiera => movimientos de caja, al menos mensuales;
3. Medir los flujos de ingresos y pagos por medio de la CUT => herramientas de transferencia de recursos;
4. Considerar elementos de eficiencia en términos de tiempo.
5. Medir el desempeño del retorno de las inversiones de los saldos de la CUT, y en el caso de faltante, el costo financiero. Y si los faltantes llevan a una acumulación de atrasos.

# Resultados: 10 indicadores, no suficientes pero los básicos, esenciales

Fase de la Tesorería:	Cálculo del indicador
Planificación de caja	Monto pagado por mes / Monto planificado por mes (en porcentaje). Un indicador de la ejecución presupuestaria se podría obtener usando la ejecución presupuestaria por mes (tomada del SIAF) como denominador.
Recaudación de Ingresos	Monto de ingresos captados por la Tesorería por medio de la CUT / Monto total de ingresos recibidos por medio de cualquier cuenta (en porcentaje)
	Monto mensual de ingresos a la Tesorería a través de medios electrónicos / Monto mensual total de ingresos a la Tesorería (en porcentaje)
	Tiempo en efectivizar las transferencias de la recaudación al tesoro (en días)
Ejecución de pagos	Monto de pagos del Gobierno que la Tesorería ejecuta por medio de la CUT / Monto de pagos del Gobierno realizados por medio de cualquier cuenta (en porcentaje)
	Monto mensual de pagos realizados por la Tesorería con medios electrónicos / Monto mensual total de pagos realizados por la Tesorería (en porcentaje)
	Tiempo en efectivizar pagos desde la Tesorería al beneficiario (en días)
Cobertura de la CUT	Total de instituciones en CUT / Total de instituciones del Gobierno central bajo cobertura de CUT (en porcentaje)
Rendimiento de excedentes de la CUT	Tasa de remuneración de la CUT (en porcentaje)
Atrasos	Saldo de atrasos (*) Puede tomarse el resultado de la primera dimensión del ID- 4 del PFFA\

# 1er enfoque de análisis: búsqueda de márgenes de holgura

Indicadores de Ingresos		Indicadores de Gastos	
(Monto de ingresos captados por la tesorería por medio de la CUT/ Monto total de ingresos recibidos por medio de cualquier cuenta)*100		(Monto de pagos del gobierno que la tesorería ejecuta por medio de la CUT/Monto de pagos del gobierno realizados por medio de cualquier cuenta)*100	
(Monto de ingresos por mes a la tesorería a través de medios electrónicos/Monto total de ingresos por mes a la tesorería)*100		(Monto de pagos por mes realizados por la tesorería con medios electrónicos/Monto total de pagos por mes realizados por la tesorería)*100	
(Número de cuentas recaudadoras que controla la CUT -por trimestre -/Número de cuentas recaudadoras del gobierno - por trimestre-)*100		(Número de cuentas pagadoras que controla la CUT -por trimestre-/Número de cuentas pagadoras del gobierno -por trimestre-)*100	
Tiempo en efectivizar las transferencias de la recaudación al tesoro (en días)		Tiempo en efectivizar pagos desde la tesorería al beneficiario (en días)	
Costo por recaudación del tesoro (en moneda nacional y dólares corrientes)		Costo por transacciones de pago del tesoro (en moneda nacional y dólares corrientes)	



## 2do enfoque: análisis individual de cada indicador: Ej. en planificación de caja, definir un objetivo de desviación y sus acciones

Indicador	Objetivo	Benchmark	Acciones de corto plazo
Monto pagado por mes en relación al monto planificado por mes (en porcentaje)	Evaluación de la calidad del plan de caja en términos de proyecciones Prevención de faltantes o sobrantes de caja Seguimiento a la ejecución presupuestaria	El objetivo podría ser no superar el 5% de desviación entre lo planificado y lo ejecutado, y no acumular las desviaciones.	Si la desviación es positiva en más del 5%, invertir los saldos de la CUT. Si la desviación es negativa en más del 5%, proveer el financiamiento al menor costo. Evitar que la desviación negativa se vaya acumulando mes a mes, con riesgo de acumular atrasos en los pagos.

## **En ingresos el objetivo debe ser concentrar el 100% de los ingresos del gobierno central en la CUT**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Benchmark</b>	<b>Acciones de corto plazo</b>
Monto de ingresos captados por la Tesorería por medio de la CUT / Monto total de ingresos recibidos por medio de cualquier cuenta (en porcentaje)	Contribuir a la centralización de pagos por medio de la CUT	El objetivo de la CUT debe ser concentrar el 100% de los ingresos del Gobierno central en la CUT.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparar con el indicador de pagos para medir la holgura de liquidez (diferencia de los porcentajes).</li><li>• Si el porcentaje de pagos es mayor, elaborar una estrategia para incrementarlo, identificando los ingresos de las instituciones que no están en la CUT.</li><li>• Si existe calce con el porcentaje de pagos, no se requeriría tomar medidas, pero sí un sistema de monitoreo para prevenir el descalce.</li></ul>

## En gastos, la eficiencia se mide en el % de pagos electrónicos y la efectividad en el tiempo

Indicador	Objetivo	Benchmark	Acciones de corto plazo
Monto de pagos del Gobierno que la Tesorería ejecuta por medio de la CUT / Monto de pagos del Gobierno realizados por medio de cualquier cuenta (en porcentaje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener mayor control de los gastos del Estado por medio de la CUT</li><li>• Mejor contabilidad</li></ul>	La meta debe ser hacer todos los pagos (100%) por medio de la CUT.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparar con el indicador de ingresos para medir la holgura de liquidez (diferencia de los porcentajes).</li><li>• Si existe calce con el porcentaje de ingresos, no se requeriría tomar medidas.</li></ul>

## Resultados y recomendaciones

Dado que los flujos de gasto corriente y deuda se hacen bajo parámetros de certidumbre, los diez indicadores propuestos **introducen elementos para evaluar e inducir el ritmo de ejecución de la inversión, principalmente.**

El uso de indicadores sirve para:

- Reducir riesgos de descalces temporales del flujo de caja;
- Acumulación de atrasos y
- Mantenimiento de saldos ociosos en las cuentas del tesoro.

# Resultados de la aplicación de los indicadores en Uruguay

	Indicador	Uruguay
Planificación de caja	Monto pagado por mes / Monto planificado por mes (a diciembre de 2014)	99,14%
Indicadores de ingresos	Monto de ingresos captados por la Tesorería por medio de la CUT / Monto total de ingresos recibidos por medio de cualquier cuenta (a diciembre de 2014) (Solamente Gobierno Central Administración Directa)	100%
	Monto de ingresos a la Tesorería a través de medios electrónicos / Monto de ingresos a la Tesorería totales (a diciembre de 2014)	95,19 %
	Tiempo en efectivizar las transferencias de la recaudación al tesoro (en días)	0 días
Indicadores de gasto	Monto de pagos del Gobierno que la Tesorería ejecuta por mes por medio de la CUT / Monto de pagos del Gobierno realizados por mes por medio de cualquier cuenta – (a diciembre de 2014)	100%
	Monto de pagos por mes realizados por la Tesorería con medios electrónicos / Monto total de pagos por mes realizados por la Tesorería (a diciembre de 2014)	99,67%
	Tiempo en efectivizar pagos desde la Tesorería al beneficiario (en días)	0 días
Cobertura CUT	Total de instituciones en CUT / Total de instituciones de Gobierno central bajo cobertura de CUT	100%
Ahorro de intereses	Ahorro de intereses - $A_i = \text{Saldo CUT} * T_i$ (del año 2014)	830.680.82
	Ti= tasa de interés de las colocaciones de bonos de deuda interna y líneas de crédito	7 pesos

## **Resultados y recomendaciones de la aplicación de los indicadores**

Los resultados dan evidencia de aspectos en los que se han avanzado:

- Planificación financiera;
- Cobertura de la CUN
  - Ingresos
  - Pagos
- Tiempo en efectivizar
  - Cobros
  - Pagos

En dónde se puede seguir avanzando?

- Recaudación por medios electrónicos
- Pagos por medios electrónicos
- Determinación de un saldo óptimo para la CUN

**Muchas gracias !**

**[marcovarea@gmail.com](mailto:marcovarea@gmail.com)**

**[adriana.arosteguiberry@tgn.gub.uy](mailto:adriana.arosteguiberry@tgn.gub.uy)**