



X SEMINÁRIO ANUAL LATINOAMERICANO  
SOBRE GESTIÓN DE TESORERÍAS PÚBLICAS

## Estudio de Eficiencia de la Cuenta Única del Tesoro - CUT

*Herramienta Metodológica para las  
Tesorerías de América Latina*

*22 de Agosto 2019*



**BETTER THAN CASH**  
**ALLIANCE**

# Organización de la Presentación

1. Objetivos del estudio
2. Motivación e histórico
3. Contribuciones previas de la literatura
4. Metodología
5. Definiciones y alcance
6. Modelo de medición de eficiencia e indicadores
7. Aplicación de la metodología
  - 7.1 Herramienta
  - 7.2 Países pilotos
8. Aportes y futuros desarrollos

# 1. Objetivos del Estudio

## **Objetivo General**

Analizar la eficiencia y los ahorros potenciales de la gestión de la CUT en países seleccionados de AL.

## **Objetivos Específicos**

- Definir un modelo de eficiencia de la CUT ligados a los procesos de digitalización desarrollados en la región.
- Desarrollar una herramienta de medición replicable
- Aplicar un estudio piloto a tres países: Costa Rica, Perú y República Dominicana

## 2. Motivación e histórico

- Estudios sobre ahorros asociados a la digitalización y centralización de procesos de pagos de la Tesorería Mexicana. (BTCA, 2013)
- Iniciativa para continuar apoyando el incremento en las mediciones de los avances logrados en la eficiencia de la CUT
- Mediciones e indicadores pueden ayudar a las tesorerías en definir estrategias y priorizar proyectos de mejoras de la CUT

### 3. Contribuciones previas

- Estudio de caso sobre el Costo de Oportunidad de fondos en CUT de República Dominicana (BID, 2017)
- Propuestas de indicadores de gestión de desempeño e indicadores PEFA (Varea, M., & Arosteguiberry, A. in Pessoa y Pimenta, 2015).
- *Digital Revolutions in Public Finance* (FMI, 2017): indicadores de ahorros en costos transaccionales con la digitalización de pagos
- Cuenta Única del Tesoro en América Latina: un instrumento esencial para una gestión de tesorería eficiente (Fainboim, Albuquerque y Vargas, in Pessoa y Pimenta, 2015)

## 3. Contribuciones previas

- Definiciones y conceptos
  - Definición del valor del dinero en el tiempo en la gestión de caja eficiente de los gobiernos. (Knopp y Hooijmans, 1989); (Lienert, 2009)
  - Relevancia de los procesos centralizados en la gestión de caja y los aportes de los procesos digitalizados de ingresos, pagos y registros a la CUT (Pattanayak y Fainboim, 2010):
  - 6 Buenas prácticas (Fainboim y Pattanayak, 2011):
    - Ubicación
    - Cobertura
    - Concentración
    - Fungibilidad
    - Información Oportuna
    - Oportunidad de recaudos y pagos

## 4. Propuesta Metodológica

- Reconocer e identificar las buenas prácticas en la CUT
- Visibilizar los avances de la centralización y digitalización de los pagos y recaudos
- Desarrollar indicadores acorde a su naturaleza, variables y métodos de medición
- Aplicar mediciones acorde a la disponibilidad de los datos y respetando las características propias de las Tesorerías en cada país.

## 5. Definiciones Y Alcance

### **¿Qué es la CUT?**

Cuenta bancaria, o un conjunto de cuentas bancarias vinculadas

### **¿Cuál es su Objetivo Financiero?**

Mantener saldos mínimos de efectivo con el fin de reducir los costos de oportunidad y de procesamiento de los recursos de la Tesorería.

### **¿Cómo se cuantifican los Costos de Oportunidad?**

Midiendo el valor del dinero en el tiempo de los recursos que se dejan de percibir por todas las prácticas de manejo de efectivo de los ingresos y pagos de la CUT

### **¿Cómo se cuantifican los ahorros potenciales?**

Midiendo los costos de procesamiento y sus potenciales mejoras, así como reducciones a los costos de oportunidad



## 5. Definiciones Y Alcance

Variables controladas por las Tesorerías y directamente relacionadas con la CUT y sus procesos de ingresos y pagos.

No incluye la influencia, sobre los costos, de las siguientes variables:

- Desarrollo del sistema financiero
- Inclusión financiera
- Política monetaria
- Ejecución presupuestaria
- Gestión de deuda pública
- Avances y acceso a la tecnología

## 6. Modelo de Medición de Eficiencia

Lograr los mejores resultados con el mínimo de recursos o en el menor tiempo posible

**Valor temporal del dinero**

### **Eficiencia en el manejo de efectivo**

- Eliminar los costos de ociosidad de los fondos: costos de oportunidad
- Ampliar la rentabilización

**Costos de procesamiento**

### **Eficiencia operacional**

- Reducir los costos de las transacciones de los ingresos, pagos y cuentas bancarias
- Reducir los costos de financiamiento de los sobregiros
- Garantizar el efectivo ingreso de los fondos
- Reducir los costos de errores y fallas operacionales

# 6. Modelo de Medición Eficiencia

## Criterios

Buenas prácticas para el establecimiento del Benchmark

Buenas Prácticas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar los costos de ociosidad de los fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura</li> <li>Concentración</li> <li>Fungibilidad</li> <li>Oportunidad de los recaudos y pagos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la rentabilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir los costos de las transacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de los costos transaccionales</li> <li>Ubicación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir los costos de financiamiento</li> <li>Ampliar rentabilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información oportuna</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar el efectivo ingreso de los fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de los recaudos y pagos</li> </ul>

## 18 Indicadores

$$\text{Costo de Oportunidad} = \text{Monto} * (1+i)^{n/365} - 1$$

$$\text{Costo Transaccional} = \text{Variable} * \text{Num Trans} * \text{Costo}$$

$$\text{Costo de Sobregiro} = \text{Monto} * (1+i)^{n/365} - 1$$

$$\text{Costo de Oportunidad} = \text{Monto} * (1+i)^{n/365} - 1$$

## 7.1 Aplicación de la Metodología y Herramienta

El ahorro potencial de la migración de una práctica existente hacia una práctica considerada como el benchmark

- 1er paso: cálculo de costo o rentabilización actual
- 2do paso: cálculo de costo o rentabilización del benchmark fundamentados en los criterios de buenas prácticas
- 3er paso: diferencia, ahorro observado o ahorro potencial

- Buena Práctica
- Costo operacional
- Costo de oportunidad

## 7.2 Aplicación de la Metodología en Países Pilotos (preliminares)


Permitió identificar avances en:

● Buenas Prácticas

- La gestión activa de caja es posible (con ubicación en el Banco Central)
- Las mejores prácticas coinciden con las que adoptan las modernas tecnologías de pagos y recaudos.
- La reducción de los cheques como medio de pago
- La disminución o inexistencias de costos de reciprocidad o mantenimiento de cuentas
- La reducción del costo de oportunidad por errores de pagos por medios no electrónicos
- En la fungibilidad de los fondos

## 7.2 Aplicación de la Metodología en Países Pilotos (preliminares)

Permitió identificar necesidades:

 Costo operacional

- Para minimizar costos de recaudación de impuestos por medio de procesos físicos, no digitalizados o por taquilla bancaria, los cuales generan mayores costos.
- En identificar los costos unitarios por transacción en aquellos casos de operaciones o servicios bancarios cuyos costos existentes son ceros o sumas globales.
- Para eliminar completamente el cheque como modalidad de pago y sustituir medios menos eficientes por digitales

## 7.2 Aplicación de la Metodología en Países Pilotos (preliminares)

Permitió identificar desafíos para:

 Costo de oportunidad

- Alcanzar máxima cobertura de la CUT
- Remunerar los saldos de la CUT a tasas de mercado
- Eliminar día de float en sistema bancario en recaudos de los impuestos
- Centralizar y digitalizar recaudos en entidades no CUT que recaudan ingresos no tributarios.
- Reducir o eliminar cuentas de conciliación de ingresos y pagos, aunque sean de saldo cero (necesidad de clasificación y registro inmediato de la recaudación y costos de procesamiento)

## 8. Aportes y futuros desarrollos de la metodología y herramienta

- Herramienta que apoya la toma de decisiones
- Metodología replicable y adaptable a las realidades de cada tesorería regional.
- Las variables de estudio son comparadas con buenas prácticas, adaptadas a cada país, (benchmark). No es un diseño de gestión comparativa entre países.
- Para el desarrollo de indicadores en entidades gubernamentales se requiere de un esfuerzo adicional de cálculo por institución. Ejemplo: pagos en programas sociales e ingresos no tributarios.
- La influencia de las operaciones de la Tesorería en el mercado financiero implica una incidencia ex post en las tasas de benchmark. Se recomienda la revisión periódica de los indicadores.
- Potencialidad de mejorar la metodología con escenarios de riesgos y/o volatilidad de los flujos



**FOTEGAL**

Foro  
de Tesorerías  
Gubernamentales  
de América Latina



X SEMINÁRIO ANUAL LATINOAMERICANO  
SOBRE GESTIÓN DE TESORERÍAS PÚBLICAS

Muchas gracias

## Referencias:

- Consultores (Metodología en progreso):  
Albuquerque, Claudiano y Lucena, Amalia
- Citas por orden de aparición en las láminas  
(BID, 2017) se refiere a Manoel, Á., & Pérez, B. (2017). Banco Interamericano de Desarrollo Estudio sobre Eficiencia de la Cuenta Única del Tesoro – República Dominicana. Banco Interamericano de Desarrollo.  
(BTC, 2013) se refiere a Babatz, G. (2013). Sustained Effort , Saving Billions : Lessons from the Mexican Government´s. Shift to Electronic Payments. In *Evidence Paper*. Better Than Cash Alliance.  
Varea, M., & Arosteguiberry, A. (2015). Indicadores de eficiencia de las Tesorería gubernamentales. In C. Pimenta & M. Pessoa (Eds.), Gestión financiera pública en América Latina. La clave de la eficiencia y la transparencia.  
Digital Revolutions in Public Finance (FMI, 2017): Gupta, Sanjeev, Keen, M., & Shah, A. (2017). In Excerpt: Digital Revolutions in Public Finance.  
Fainboim, I., Albuquerque, C., & Vargas, J. (2015). Cuenta Única del Tesoro en América Latina: un instrumento esencial para una gestión de Tesorería eficiente. In C. Pimenta & M. Pessoa (Eds.), Gestión financiera pública en América Latina. La clave de la eficiencia y la transparencia.  
Knopp, H., & Hooijmans, F. (1989). Optimal allocation of payments and receipts. *European Journal of Operational Research*, 43, 161–167.  
Lienert, I. (2009). Modernizing Cash Management. IMF Technical Notes and Manuals.  
Fainboim Yaker, I., & Pattanayak, S. (2010). Treasury Single Account: Concept, Design, and Implementation Issues. IMF Working Papers, 10(143), 1.  
Pattanayak, S., & Fainboim, I. (2011). Treasury Single Account: An Essential Tool for Government Cash Management. Technical Notes and Manuals IMF.