

Encuentro de Tesoreros Latinoamericanos

Encuesta 2011

Marzo 16-18, 2011

Ciudad de Mexico

Contenido

1. Participantes de la Encuesta
2. El papel de la programación financiera dentro de una administración activa de caja
3. Administración del riesgo operativo y la continuidad del negocio
4. Procesamiento electrónico de pagos y de recaudación de impuestos
5. Uso y remuneración de los sistemas bancarios y del Banco Central
6. Coordinación y arreglos institucionales de las Tesorerías

1. Participantes de la Encuesta

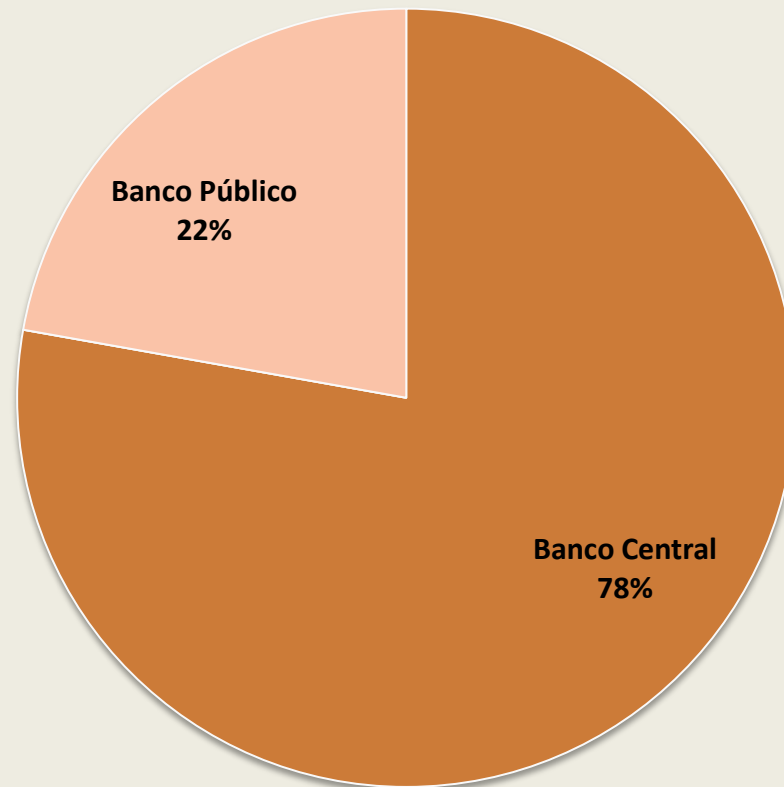
- Argentina
- Colombia
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- Guatemala
- México
- Panamá
- Paraguay
- Perú



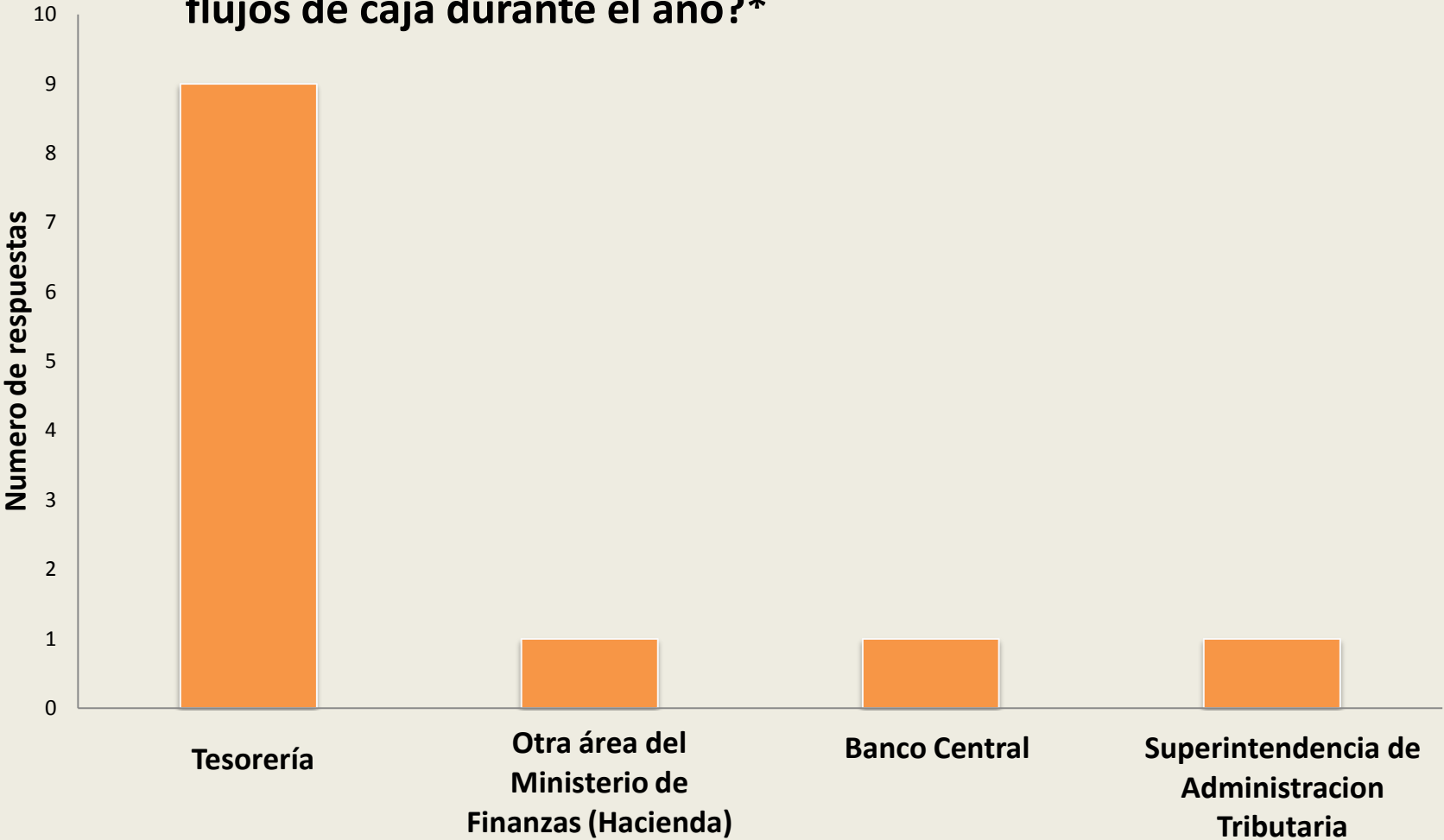
10 Países

2. EL PAPEL DE LA PROGRAMACIÓN FINANCIERA DENTRO DE UNA ADMINISTRACIÓN ACTIVA DE CAJA

¿Dónde está principalmente radicada la CUT?

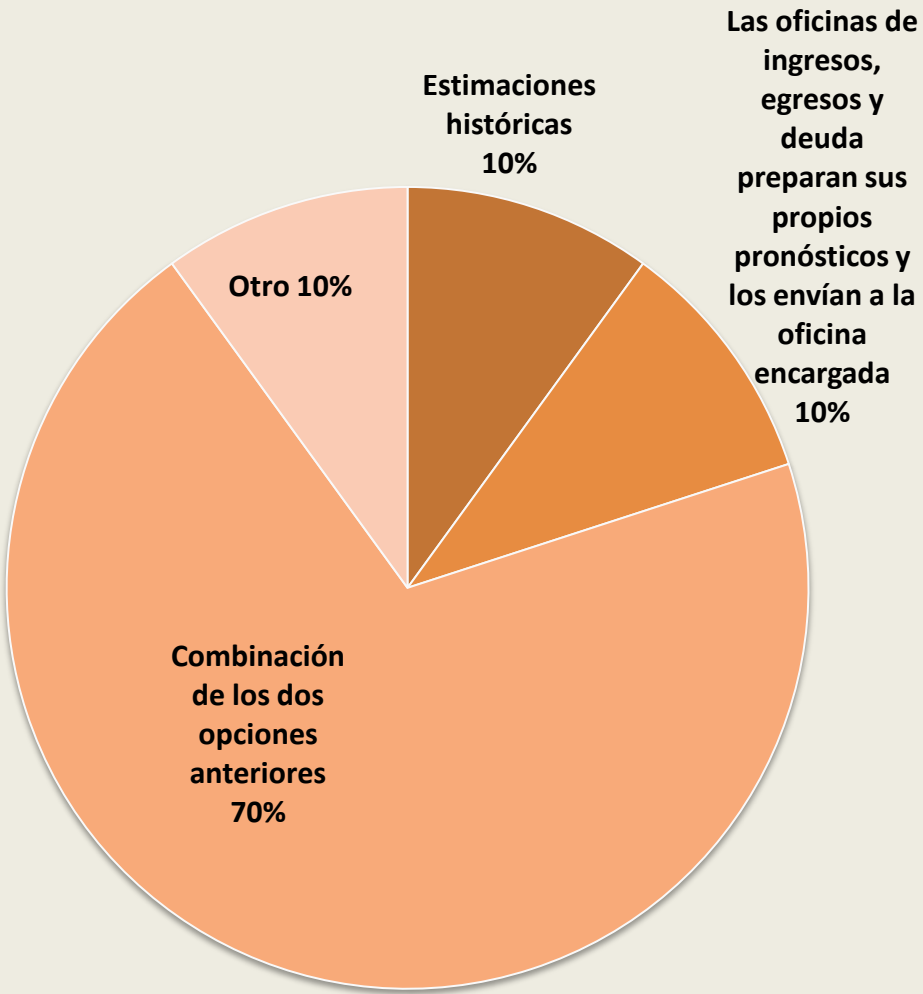


¿Qué oficina gubernamental asume la responsabilidad de la preparación, consolidación y actualización de los pronósticos de flujos de caja durante el año?*

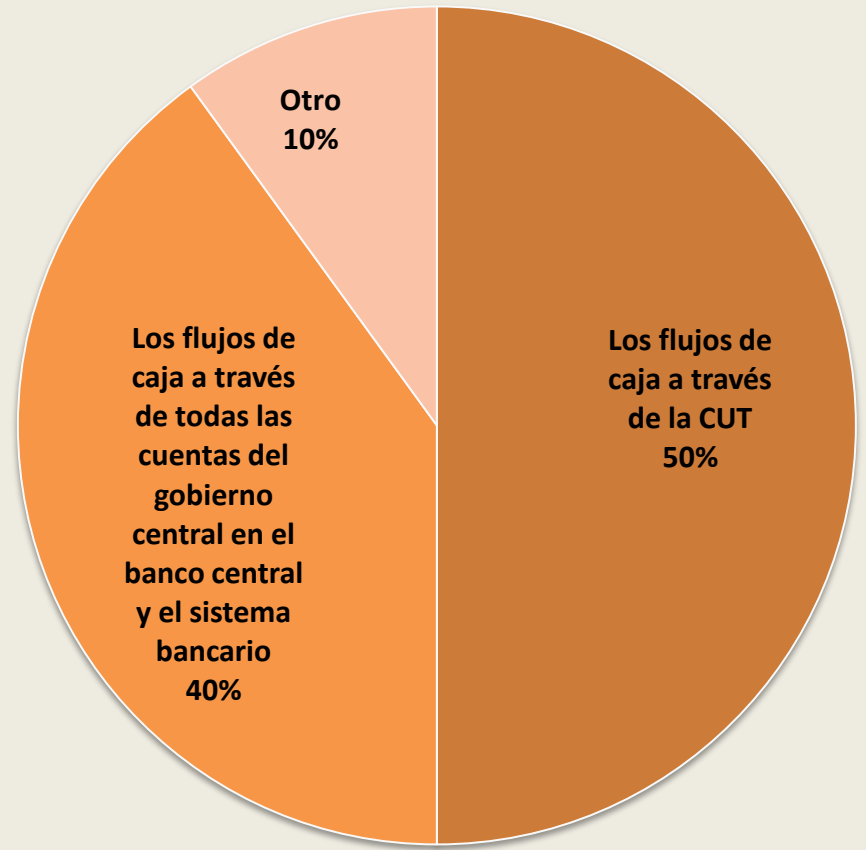


*Algunas participantes seleccionaron mas que una respuesta.

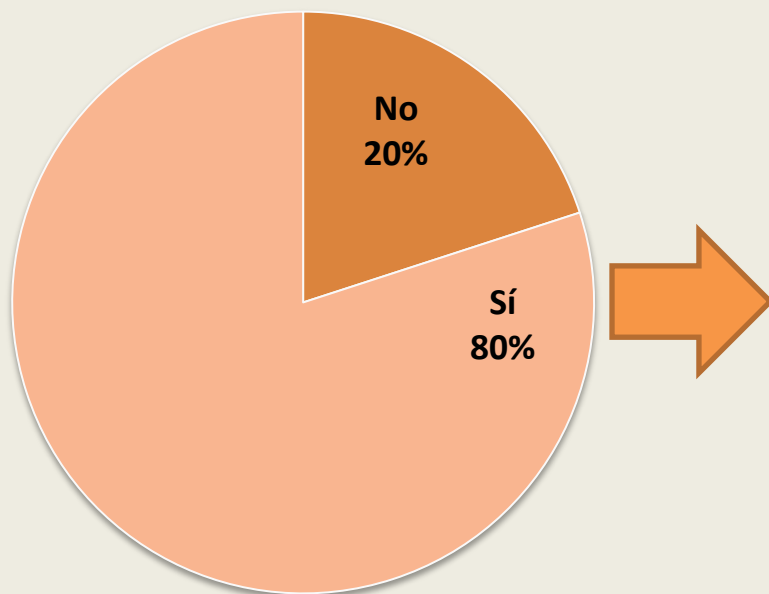
¿Con qué información se elaboran los pronósticos de los flujos de caja?



¿En que se enfocan los pronósticos?

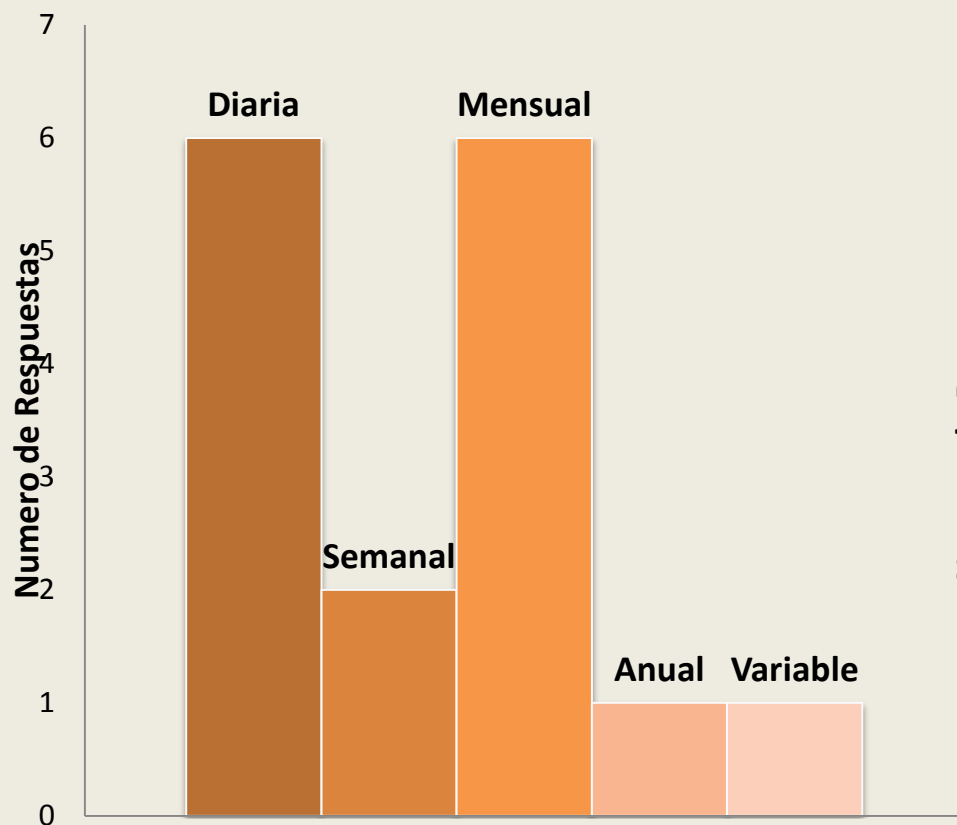


¿Se mejoran los pronósticos mediante el reporte directo de, por ejemplo, las transacciones de magnitud importante a realizar por las entidades en el futuro cercano?

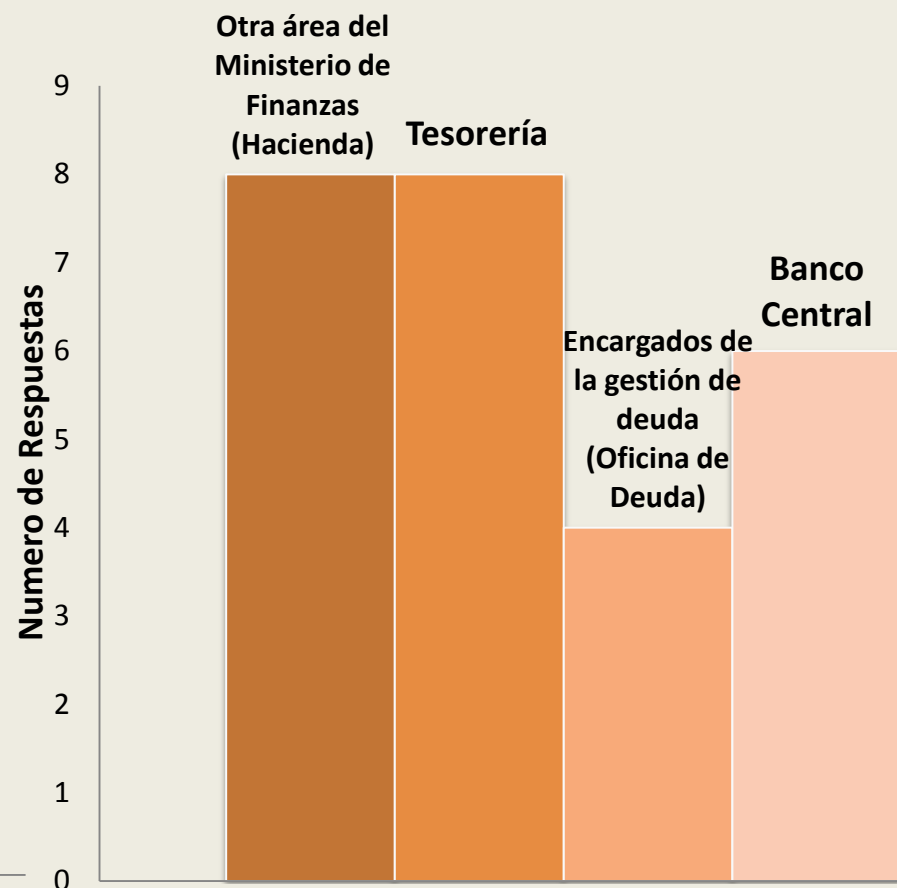


- Plataforma de colaboración y intercambio de información
- Reuniones semanales de coordinación con todas las áreas involucradas
- Ajustes diarios a los pagos cargados en el sistema y se le hace seguimiento a los ingresos en la CUT
- Desembolsos externos, negociaciones extraordinarias, nuevas leyes
- Conocimiento de proyecciones del comercio exterior y estado de grandes proyectos de inversión.

¿Con qué frecuencia se actualizan los pronósticos?*

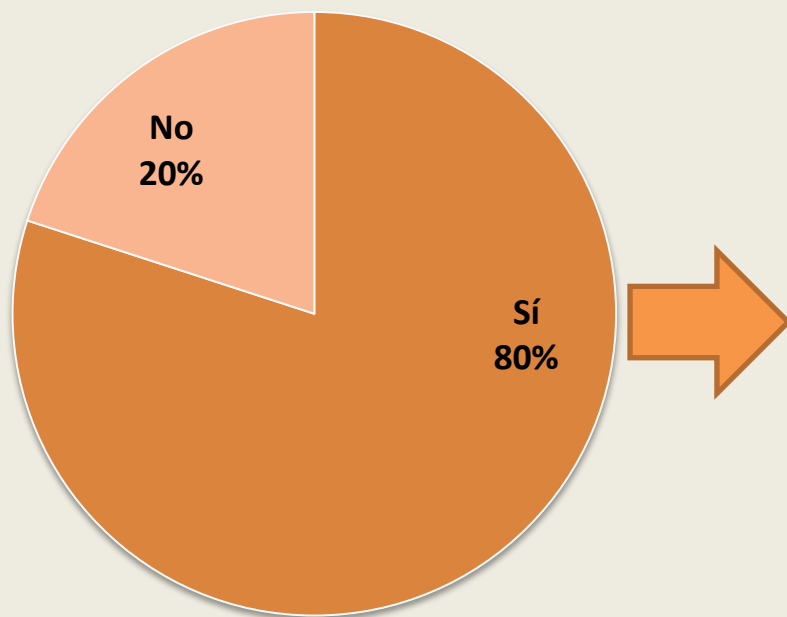


¿Quiénes son los principales usuarios de los pronósticos?*



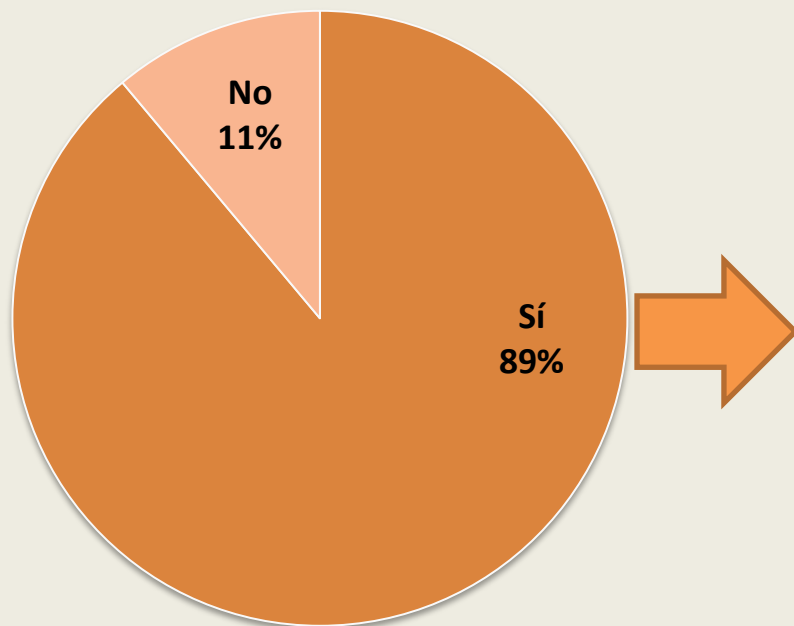
*Algunas participantes seleccionaron mas que una respuesta.

¿Se le comparten los pronósticos al banco en donde está radicada la CUT para la planificación de sus transacciones?



- Semanalmente, con horizonte a dos semanas
- Trimestralmente, una semana antes del período
- Diariamente
- Diariamente se solicita el cupo de inversión para las inversiones del día siguiente y se envía el flujo de caja al Banco Central
- Semanalmente
- Diariamente (ejecución del flujo de caja) y la proyección para el cierre de mes
- Mensualmente dentro de los primeros cinco días o en la medida que se identifican operaciones de alto impacto.
- El pronóstico es mensual con 1 semana de antelación

¿Independientemente de donde esté radicada la CUT, ¿se le comparten los pronósticos al Banco Central para efectos de sus propios pronósticos de liquidez (política monetaria)?



- Semanalmente, con horizonte a dos semanas
- Trimestralmente, una semana antes del período
- Diariamente (2x)
- Reunión mensual para proyectar los saldos que se dejarán como inversión en la cuenta. Diariamente se envía al Banco Central el flujo de caja
- Semanal y antes si es necesario
- Trimestralmente se actualizan los pronósticos y mensualmente se comunican las variaciones puntuales.
- Mensual con 1 semana de antelación

Verificación ex-post y objetivo de Gestión de Caja

- Todos los países participantes hacen verificación ex-post de la precisión de los pronósticos.
- Objetivo de Gestión de Caja:

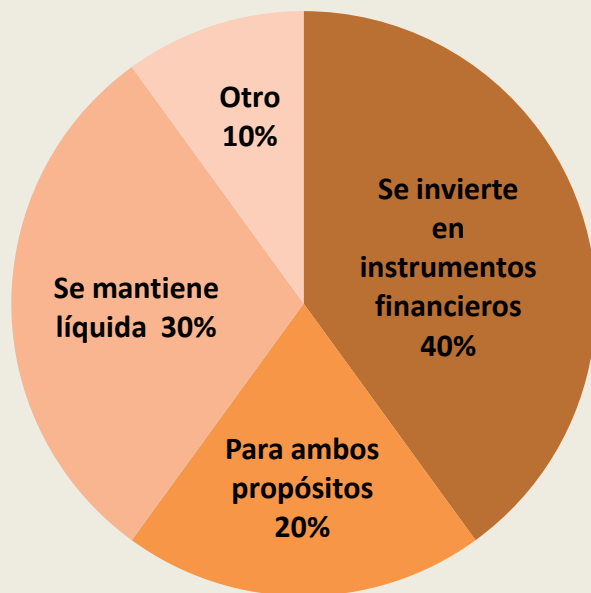
Objetivo	Afirmaciones*
Asegurar que los saldos de caja en la CUT sean siempre positivos o estén por encima de un nivel mínimo predeterminado	6
Mantener los saldos de caja dentro de una meta o dentro de un rango	3
Garantizar la liquidez necesaria para atender las obligaciones, bajo el principio de legalidad, a un costo razonable y un riesgo aceptable.	1
Balancear los flujos de ingresos y pagos	1

*Algunas participantes seleccionaron mas que una respuesta.

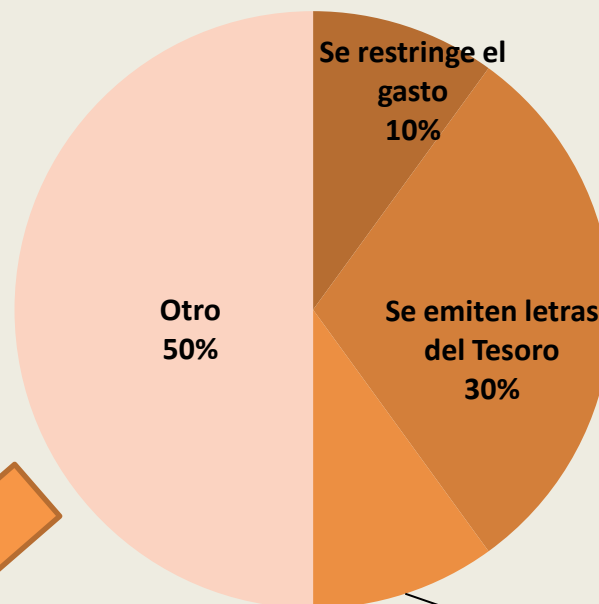
Selección o diseño de las metas del saldo de caja

- Con base en proyecciones/programación:
 - de ingresos y gastos (4x)
 - de gastos y de objetivos de política fiscal o monetaria
 - de ingresos se asignan cuotas
- Saldo equivalente al 10% de los estimados de caja del periodo mensual
- Con base en el flujo de pagos y ingresos, se diseñan cronogramas de colocación de deuda buscando mantener un saldo mínimo que permita cubrir los pagos de los dos meses siguientes.
- Con base a historial de ejecución de gastos (saldo mínimo de US\$20,000,000)
- Modelo que determine el saldo óptimo de caja (en preparación)

En caso de excedentes de liquidez en la Tesorería...



En caso de déficits temporales de caja en la Tesorería



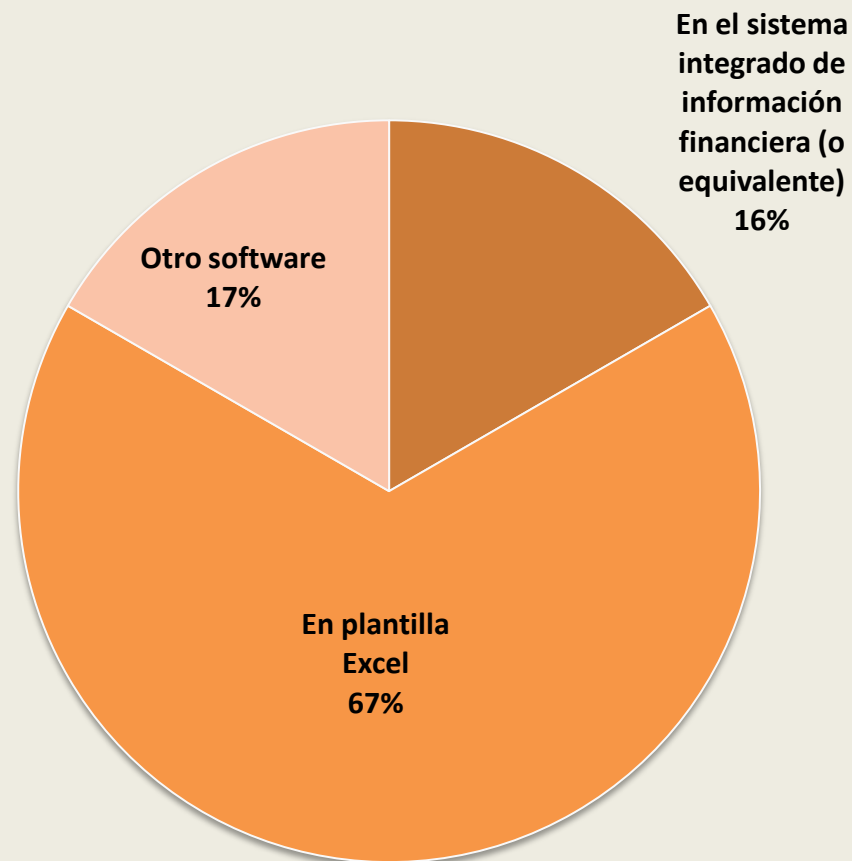
Se utilizan otros activos depositados en el Tesoro 10%

- Se utiliza la colocación de deuda al BC
- Se utiliza financiamiento con los Fondos Ajenos en Custodia
- Se combina restricción de gasto con emisión de letras u aplicación de recursos depositados
- Se restringe el gasto y se utilizan líneas de crédito del Banco Central

La toma de decisiones (governabilidad) en la gestión de caja radica en:

	Afirmaciones
Tesorería	5
Comité Colegiado	5
Formación del Comité Colegiado	País
Presidido por la Tesorería con participación de Unidad de Política de Ingresos (UPI), Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP), Unidad de Planeación Económica de la Hacienda Pública (UPEHP) y Unidad de Crédito Público (UCP)	Mexico
Viceministro del área financiera y Direcciones de Técnica del Presupuesto, Crédito Publico, Contabilidad del Estado, Análisis económico y fiscal, y Tesorería Nacional	Guatemala
Comité Técnico de Tesorería conformado por Tesorería Nacional, Presupuesto de la Nación, Crédito Público, Contraloría General, Políticas Públicas, Dirección General de Ingresos y Banco Nacional	Panama
Tesorería y Presupuesto que dependen de la Subsecretaria de presupuesto y se coordina el origen de las fuentes financieras con la subsecretaria de financiamiento	Argentina
Vice-ministerio de Administración Financiera, Dirección General del Tesoro Público y Dirección General de Presupuesto	Paraguay

Preparación de Planes de Caja y mantenimiento



Observations –cash forecasting

- Cash Projections led by Treasury but dependent on other players
- Focus of projections could be broadened
- Other information sources are used
- Daily projections should be further developed
- Forecasts are generally shared with BC
- Forecasting errors are generally verified ex-post! Is this really true???
- Cash forecasting systems mostly not integrated in IFMIS

Observations – cash management

- mainly focused on ensuring adequate balances to service obligations, less so on lowering borrowing costs and decreasing volatility
- Cash rationing still takes place
- Financial instruments are being used both on the liability and the asset side
- But still substantial use of CB for placements and for borrowing?
- Decision-making: Treasury or Committee; but what works better for active cash management?



Tesorería
de la Federación

SHCP



SECRETARÍA
DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO

II SEMINARIO
LATINOAMERICANO
SOBRE GESTIÓN DE
TESORERÍAS
PÚBLICAS 2011



México

16 - 18 Marzo 2011

