



Resultados de gestión del período 2015- 2019

Informe de transición – Tesorería
General de la Nación

Índice

1.- Planes estratégicos implementados durante el período.....	3
2.- Principales programas implementados en el período.	4
3.- Resultados del trabajo realizado durante el actual período	7
4.- Programas en curso, su fundamento y las inversiones que están planificadas a tales efectos para los años 2020 y 2021, el esfuerzo presupuestal que implican y/o si cuentan con financiación externa y con qué banco u organismo internacional.	9
5.- Recursos Humanos	11
6.- Comisiones y/o Comités y/u Órganos en los que participa y en los que las nuevas autoridades deberían nombrar representante.	12
7.- Misiones oficiales y/o compromisos institucionales internacionales que requieren su participación.	12

1. Planes estratégicos implementados durante el período

En el marco de mejora de la gestión financiera y presupuestal del gobierno, la Tesorería General de la Nación (TGN) ha implementado durante el período 2015-2020 un conjunto de acciones tendientes a modernizar su rol estratégico como principal agente financiero del Gobierno Central (GC).

Las áreas estratégicas sobre las que se llevaron a cabo los principales planes de trabajo fueron las siguientes:

- a) **Planificación financiera**
- b) **Fortalecimiento de la Cuenta Única**
- c) **Mejora del sistema de pagos del Gobierno Central**
- d) **Consolidación y profesionalización de los equipos de trabajo**
- e) **Proyecto SIIF 2**

a) **Perfeccionamiento de la planificación financiera**

Una de las principales estrategias llevadas a cabo en el período ha sido el perfeccionamiento de la planificación financiera como herramienta imprescindible para la gestión de tesorería.

Fue construida una estrecha vinculación entre el proceso presupuestario y las prácticas de planificación financiera, en coordinación con la Unidad de Presupuesto Nacional (UPN) y con las gerencias financieras de los incisos, lo que ha permitido establecer una metodología de trabajo que asegura la disponibilidad financiera de la ejecución presupuestal, asegurando previsibilidad en la oportunidad de pago a los ejecutores.

Asimismo, como parte del proceso de reformulación de la gestión de las finanzas públicas llevado a cabo en el período, la TGN ha participado activamente de una nueva metodología de trabajo que involucró la coordinación de cuatro agencias del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): TGN, UPN, la Unidad de Gestión de Deuda (UGD) y la Asesoría Macroeconómica (AM).

Para llevar adelante una adecuada gestión de planificación de los recursos financieros del gobierno, ha sido necesario contar con proyecciones de egresos e ingresos precisos y oportunos, hecho sobre el que se trabajó arduamente en el período en consideración. En éste contexto, el perfeccionamiento de la planificación financiera posicionó por primera vez a la TGN como usuaria y proveedora de información.

b) **Fortalecimiento de la Cuenta Única del Tesoro**

Otra estrategia implementada ha sido el fortalecimiento de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), la cual surge como una iniciativa de la TGN en respuesta a la necesidad de aplicación de buenas prácticas en el marco de la gestión de las disponibilidades del GC y dando cumplimiento al marco legal que la respalda.

El principal objetivo de la CUT es garantizar el control global de los saldos de efectivo del GC, así como también asegurar una mejor administración de los fondos basado en el principio de fungibilidad del dinero.

A tales efectos, en los últimos años se creó una unidad dentro de la TGN y se ha desarrollado una herramienta informática denominada Sistema de Gestión de Disponibilidades (SIGED) la cual permite obtener información fiable y actual de todos los saldos de las cuentas bancarias de los incisos del Gobierno Central.

c) Mejora del sistema de pagos del Gobierno Central

Durante este periodo, otra de las áreas estratégicas sobre las que se ha trabajado ha sido la mejora del sistema de pago del GC, mediante la incorporación de la totalidad de la banca privada al mismo, alcanzando el objetivo de que el 100% de los pagos se realicen a través de medios electrónicos desde 2015.

En el mismo sentido, fueron actualizadas las herramientas informáticas utilizadas para procesar las transferencias bancarias en ambos bancos agentes.

d) Consolidación y profesionalización de los equipos de trabajo

Con el fin de alcanzar nuevos y mejores estándares de eficiencia y desempeño en la gestión, la estrategia llevada adelante en este período ha sido la incorporación de profesionales al equipo de trabajo, así como la capacitación de los funcionarios de la unidad.

e) Proyecto SIIF2

Otra dimensión en la que se han enfocado esfuerzos está constituida por el involucramiento en el proyecto SIIF2. Participando desde la fase inicial del proceso en la elaboración de los documentos que componen el pliego del llamado a licitación pública internacional para la implementación e implantación del Sistema Integrado de Información Financiera – SIIF2.

Asimismo, se continuó trabajando en las etapas subsiguientes realizando distintos análisis de evaluación de cumplimiento y calidad, para en la actualidad encontrarse abocada a la tarea de definición y validación de los procesos y sus respectivas Especificaciones de Requerimientos (ESREs).

La TGN logró posicionarse y participar de forma activa en la gobernanza del desarrollo del nuevo SIIF2.

2. Principales programas implementados en el período.

Para el cumplimiento de los planes antes indicados se han llevado adelante acciones organizadas en diferentes áreas con funciones concretas que han permitido

reposicionar a la TGN, modernizar su gestión y alcanzar en forma más eficiente sus cometidos.

a) Perfeccionamiento de la planificación financiera

Para llevar adelante los avances respecto a la planificación financiera, al comienzo de cada ejercicio se solicita a los responsables de pago de los incisos sus mejores estimaciones de la ejecución financiera del Presupuesto Nacional (PN). Asimismo, se ha trabajado activamente con UPN para disponer de proyecciones actualizadas de los créditos presupuestales. El trabajo colaborativo entre las partes involucradas ha facilitado que con ambos insumos hayan sido perfeccionadas sustancialmente las estimaciones de pago del Tesoro, logrando consistencia entre el crédito presupuestal y la ejecución financiera del gasto público.

En el mismo sentido, fue implementada una metodología de trabajo coordinado con las gerencias financieras de los incisos, que permitió a la TGN disponer de información de calidad respecto de las necesidades de pago y a los ejecutores de previsibilidad en la fecha de pago.

Producto de la necesidad de incorporar eficiencia en este proceso, durante el período fue desarrollado una herramienta informática que soporta el proceso de planificación financiera, instalada en TGN, UPN y en cada uno de los incisos ejecutores, llamada Sistema de Información Presupuestal y Financiera (SIPREF).

Respecto a la mejora en la estimación de los ingresos, se trabajó coordinadamente con UGD, AM y las principales agencias recaudadoras, desarrollando una base de datos de ingresos que ha permitido obtener no sólo una proyección afinada de los mismos garantizando así la previsibilidad en la oportunidad del pago antes indicada, sino que ha permitido también implementar estrategias para evitar el descalce de monedas.

b) Fortalecimiento de la Cuenta Única del Tesoro

Con el objetivo de fortalecer la CUT fue creada una unidad encargada de su gestión, que ha llevado a cabo la racionalización de las cuentas bancarias y de sus saldos, logrando cerrar una gran cantidad de cuentas bancarias, volcando sus saldos al Tesoro y de esta manera contribuyendo a la administración profesional de las disponibilidades con una visión global de gobierno.

Esto fue posible gracias al trabajo de fortalecimiento de la relación con las gerencias financieras y a la mejora en la comunicación con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y con el Banco Central del Uruguay (BCU) como bancos agentes del Tesoro Nacional.

Asimismo, dando respuesta a la necesidad de eficiencia en el proceso de racionalización se ha desarrollado una herramienta informática denominada Sistema de Gestión de Disponibilidades (SIGED) la cual ha permitido obtener información confiable y actualizada de todos los saldos de las cuentas bancarias de los incisos del GC.

A su vez, fortaleciendo los cometidos de la TGN, se mejora la normativa vigente a efectos de suplir el vacío legal que había respecto a los productos financieros con la Ley 19.355 en su artículo 13 que ajusta la extensión de las disposiciones contenidas en el artículo 35 de la Ley N° 17.296, de 21 de febrero de 2001, a todas las cuentas bancarias de cualquier tipo e inversiones financieras cuyos titulares sean organismos del Presupuesto Nacional y se radiquen en el sistema bancario estatal.

c) Mejora del sistema de pago del Gobierno Central

Para materializar la mejora en el sistema de pago del Tesoro se fortalecieron los vínculos con los bancos agentes que actuaron como socios estratégicos en este proceso, en particular con el BCU se trabajó colaborativamente lo que permitió la incorporación de los bancos privados comerciales al sistema de pago de TGN.

Como consecuencia de la adhesión de la banca privada al sistema de pago fue posible la sustitución del cheque como medio de pago por la transferencia bancaria para todos los pagos ejecutados desde la cuenta del Tesoro Nacional, hecho que históricamente estaba reservado exclusivamente para los beneficiarios que tenían cuenta radicadas en BROU.

Asimismo, se han desarrollado otros mecanismos electrónicos de pagos para cubrir las necesidades de los ejecutores en relación a la sustitución de pago con cheques desde sus propias cuentas en convenio con BROU.

Respecto de la mejora de sistemas informáticos de pagos se realizaron importantes avances en el periodo, permitiendo realizar los pagos desde todas las cuentas del Tesoro (incluido las Cuentas Corrientes Especiales) de forma electrónica directamente al beneficiario final, tanto para pagos locales como para el exterior.

d) Consolidación y profesionalización de los equipos de trabajo

Siendo la profesionalización de la gestión uno de los objetivos prioritarios de la dirección de la TGN durante el periodo fue consolidado su equipo técnico. En este sentido se ha incorporado profesionales a la unidad y se ha promovido de manera sostenida, la participación de los funcionarios en talleres, jornadas de capacitación y cursos tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido, fue financiada la realización del diploma de Posgrado en Gestión Financiera en Instituciones Públicas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración y especialización en Analítica Big Data, para los profesionales de la unidad.

e) Proyecto SIIF2

En la etapa inicial de preparación del pliego para la licitación, se trabajó en la definición de requerimientos funcionales y en la modelización optimizada de procesos de cada una de las áreas de la Tesorería, documentando por primera vez los procesos de la unidad.

Se participó activamente en la revisión del modelo conceptual y se integró equipos encargados de la elaboración de guías para la evaluación de experiencia específica de las empresas y requerimientos para el equipo de trabajo de la empresa desarrolladora en cuanto a los perfiles funcionales y gerenciales.

En una siguiente etapa se trabajó en la evaluación técnica de cumplimiento y de calidad respecto a los requerimientos de los equipos de trabajo presentados por las firmas en relación a sus roles funcionales y gerenciales. También se participó de las evaluaciones de solvencia económica de las firmas presentadas a la licitación.

Como forma de llevar adelante la gobernanza del sistema se participa activamente en el Comité de Dirección del Proyecto SIIF 2.

3. Resultados del trabajo realizado durante el actual período

a) Perfeccionamiento de la planificación financiera

i. Mejora sustantiva en la previsibilidad de pago a los ejecutores

Producto del fortalecimiento de la planificación financiera fue posible asegurar a los ejecutores fechas concretas de pagos para sus obligaciones, generando importantes mejoras en las condiciones de compra.

ii. Desarrollo y puesta en producción del sistema SIPREF

Como resultado del perfeccionamiento de la planificación financiera se pone en producción el Sistema SIPREF (Sistema de Información Presupuestal y Financiera), desarrollo informático que promovió la modernización de los procesos tanto operativos como de gestión, permitiendo sustituir procesos manuales por procesos automatizados eliminando el margen de error, así como alcanzar la trazabilidad de la información.

La aplicación informática SIPREF fue concebida a raíz de la necesidad de un sistema de planificación financiera que permita a la TGN recibir en forma centralizada las programaciones de la ejecución financiera de los incisos ejecutores del presupuesto nacional, proyectar los cupos financieros y el gasto, realizar su respectivo control con los créditos presupuestales y elaborar el flujo de caja mensual para la determinación del resultado fiscal sobre la línea del gobierno central.

Es una solución integral de Data Analytics y Planificación Financiera, que soporta todos los procesos operativos de estas dos grandes áreas, potenciadas con un conjunto de herramientas analíticas que apoyan la toma de decisiones oportunas y eficaces. Le ha permitido a la TGN mejorar la gestión de la información, disminuyendo tiempo en tareas de recopilación y armado de datos, verificación de descuadres y construcción de reportes manuales por una nueva forma de trabajo.

El sistema permite que las actualizaciones de las necesidades de los ministerios y otros incisos del Presupuesto Nacional (PN) puedan ser revisadas y autorizadas por la TGN en forma automática.

Otra funcionalidad del sistema es que reúne lo planificado y lo observado, mejorando el control ex post.

iii. Seguimiento del flujo de fondos a través de la base de datos de ingresos y las proyecciones de egresos.

La preparación de las proyecciones de ingresos, ha requerido de una importante coordinación entre la Tesorería y las entidades recaudadoras, de forma de obtener información lo más exacta posible acerca de las fechas en que los mismos van a ocurrir. De la misma forma, las proyecciones de egresos han sido perfeccionadas producto de una adecuada coordinación entre la Tesorería y las unidades de gastos.

Tomando como insumo esta información se han desarrollado proyecciones de flujos de fondos que contemplan análisis de estacionalidad mensual y anual de series históricas y adecuados procesos de revisión y análisis de los datos que han permitido optimizar el manejo financiero de recursos y gastos. Asimismo, se realizan análisis de desvíos de las cifras proyectadas versus las efectivamente observadas con el fin de realizar posibles ajustes durante el seguimiento. El desarrollo de las proyecciones se ha realizado por moneda y de manera consolidada para las cuentas del Tesoro.

iv. Mejora en la presentación de la información

Este conjunto de medidas tiene un impacto relevante en la mejora de la información de base sobre la que esta unidad elabora y compila las estadísticas fiscales en el formato solicitado en el anuario del Fondo Monetario Internacional (FMI), así como el resultado fiscal del GC sobre la línea que es publicado mensualmente en la página del MEF previa conciliación con el resultado bajo la línea calculado por la CGN.

b) Fortalecimiento de la Cuenta Única del Tesoro

- **Seguimiento y racionalización de cuentas bancarias**

Gestionando las aperturas y cierres de cuentas bancarias en BROU y BCU para lo cual se generaron instructivos (internos y externos) y se formalizaron procedimientos.

- **Desarrollo y puesta en producción del sistema SIGED**

Ante la dificultad para obtener información comprensiva y sistemática de las cuentas bancarias y buscando contar con información fidedigna y oportuna fue desarrollado el sistema SIGED, siendo esta la primera herramienta existente que consolida la información de todas las cuentas bancarias del GC (en BROU, BCU y BHU), con serie histórica desde el año 2000 a la fecha.

SIGED permite contar con una base consolidada y actualizada de información de las cuentas bancarias y sus saldos. Adicionalmente se integran datos de los pasivos financieros, de forma de tener un enfoque integral de hoja de balance. La herramienta brinda una visión integral del manejo de caja y resultado fiscal, obteniendo información de disponibilidades, otros activos financieros y pasivos del Gobierno Central que permitan realizar una conciliación adecuada del resultado fiscal medido sobre y bajo la línea.

El sistema permite realizar controles continuos de integridad y consistencia de la información que sirve de fuente de datos del sistema y facilita la trazabilidad de la información desde el año 2000 a la fecha.

Asimismo, se puede acceder a los datos con facilidad en una interfaz amigable generando reportes según los requerimientos de las unidades tanto internas como externas al Ministerio de Economía y Finanzas

Por último, la herramienta permite gestionar la comunicación con Incisos mediante un único canal vía web centralizando las solicitudes de apertura y cierre de cuentas, que actualmente llegan por otros medios no digitales.

c) Mejora del sistema de pago del Gobierno Central

- Se alcanza el 100% de pagos de forma electrónica.
- Incorporación de nuevas herramientas informáticas: RTS/X (Real – Time Gross Settlement System).
- Mejora del Sistema de Pago a Proveedores (SPP).
- Automatización de la Cesión de Créditos a BPS – DGI (Pago Forzado) facilitándole a los interesados la posibilidad de realizar dicho trámite en forma online.

d) Consolidación y profesionalización de los equipos de trabajo

Se adjunta informe con las capacitaciones realizadas entre 2015 y 2019.

e) Proyecto SIIF 2

- i. Se definieron y validaron los ESREs de un importante conjunto de procesos del componente de tesorería.
- ii. Se colaboró en su definición y se validaron los ESREs de aspectos globales del sistema tratados hasta la fecha de este informe.

4.- Programas en curso, su fundamento y las inversiones que están planificadas a tales efectos para los años 2020 y 2021, el esfuerzo presupuestal que implican y/o si cuentan con financiación externa y con qué banco u organismo internacional.

- **Mantenimiento evolutivo de SIGED**

Si bien las principales funcionalidades se encuentran en producción, se continúa trabajando en el perfeccionamiento del sistema. En particular mejorando aspectos de performance, incorporando recientes cambios en bases fuente de información (Balances de BROU, Datawarehouse de BCU y sistema de pagos BCU) y trabajando para la puesta en funcionamiento de la interoperabilidad con el SIIF2, prevista para enero de 2020.

- **Mantenimiento evolutivo de SIPREF**

La utilización del SIPREF ha permitido fortalecer la planificación financiera, y se aspira a poder seguir trabajando en el tema ampliando la cobertura por monedas y realizando un mantenimiento evolutivo del sistema que permita recoger los avances y mejoras que surjan a partir de la utilización del mismo, y alcanzar la interoperabilidad entre el sistema de administración financiera y los sistemas de gestión que desarrollen los diferentes incisos y organismos del PN.

Se han adquirido dos licencias para uso del Poder Legislativo que a la fecha se encuentran pendientes de ser instaladas en producción.

- **Utilización de tarjetas prepagas**

Como resultado de la búsqueda de soluciones eficientes en el manejo de los fondos públicos, se ha trabajado arduamente con BROU para implementar el uso de tarjetas prepagas corporativas en las unidades ejecutoras, como alternativa al uso del efectivo. Este proyecto se encuentra en fase piloto.

- **Puesta en producción del 100% de los trámites de la unidad en línea**

Está previsto a la brevedad la implementación de la totalidad de los trámites de la unidad en línea.

- **Ejecución del préstamo BID 4705/OC-UR – Proyecto de Gestión Presupuestaria Financiera**

Está previsto que se utilicen fondos de este préstamo para el mantenimiento evolutivo de los sistemas desarrollados, así como de consultorías para el desarrollo, implementación y capacitación del sistema de procesamiento de pagos y de firmas consultoras para el desarrollo e implementación de interfaces entre estos sistemas y sistemas GRP.

5. Recursos Humanos

UNIDAD EJECUTORA 004 TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN	FUNCIONARIOS PÚBLICOS							SUB TOTAL FUNCIONARIOS PÚBLICOS
	Presupuestados	Provisoriatos	Contratos Permanentes	Contratos de Trabajo	Contrato laboral	Eventuales	Otros	
	24							24
Datos al 1 de noviembre de 2019. Fuente SGH 1.0								

UNIDAD EJECUTORA 004 TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN	FUNCIONARIOS NO PÚBLICOS					SUB TOTAL FUNCIONARIOS NO PÚBLICOS	TOTAL DE VÍNCULOS LABORALES CON EL ESTADO
	Becarios	Arrendamiento de Obra	Arrendamiento de Obra con Org. Internac.	Arrendamiento de Servicio con Org. Internac.			
				4	4		28
Datos al 1 de noviembre de 2019. Fuente SGH 1.0							

6. Comisiones y/o Comités y/u Órganos en los que participa y en los que las nuevas autoridades deberían nombrar representante.

La dirección participa en la gobernanza del proyecto SIIF 2, integrando el Comité de Dirección del mismo, así como de otras estructuras de conducción como el Comité Ejecutivo. Asimismo, la TGN participa del Change Advisory Board (CAB) y el grupo de Gestión del Cambio Organizacional (GCO) del mencionado proyecto.

La dirección integra el Comité Consultivo del Proyecto de Modernización de Estadísticas Fiscales, dictando el primer curso realizado a nivel nacional sobre el tema.

La unidad participa de la Comisión Administradora de la Fundación Promoción Social del MEF – Jardín Maternal.

7. Misiones oficiales y/o compromisos institucionales internacionales que requieren su participación.

La Tesorería General de la Nación participa activamente del Foro de Tesorerías Gubernamentales de América Latina (FOTEGAL) desde su constitución a través de la realización de distintos informes, publicaciones y exposiciones en ocasión de sus reuniones anuales. Se espera poder seguir contribuyendo y participando del intercambio de experiencias en este Foro en el que nuestro país ha tenido una presencia sostenida a lo largo del período, habiendo alcanzado su presidencia y secretaría ejecutiva e integrando por tres años el Comité Técnico de FOTEGAL.