

MÓDULO 6 – GESTIÓN BANCARIA Y DE EFECTIVO

Historia de la vida real

Nuestra ONG “Cruz Verde”, estaba radicada en el Reino Unido y gestionaba varios proyectos financiados con subvenciones de la UE. Uno de nuestros proyectos se realizaba en varios países latinoamericanos con la ayuda de socios locales. Además de los fondos de la UE, el proyecto estaba cofinanciado por nosotros y por la “Cruz Azul Estadounidense”, una organización benéfica radicada en EE.UU. (un socio regular de nuestra ONG del Reino Unido), así como por nuestros socios locales.

Conforme a la práctica usual de nuestra organización, los fondos en EUR recibidos del Órgano de Contratación se convertían inmediatamente en libras esterlinas. Dependiendo de los requisitos de los socios locales, traspasábamos los fondos necesarios a nuestro socio de EE.UU., que los convertía en dólares estadounidenses y los traspasaba en dólares a nuestros socios latinoamericanos junto a su propia contribución.

Cada socio local preparaba un informe financiero en su moneda nacional y luego nos lo presentaba. Luego nuestro departamento de contabilidad en Londres los reorganizaba en un informe financiero general del proyecto en libras esterlinas, presentado junto a su equivalente en EUR.

Lo que sucedió: En una auditoría de nuestro proyecto a instancias del Órgano de Contratación, nuestro departamento financiero fue incapaz de facilitar una cantidad exacta del interés que generaron los anticipos de la UE. Tampoco fue capaz de conciliar los adelantos pagados por el Órgano de Contratación, las contribuciones de nuestro socio estadounidense, nuestros socios locales y nuestra ONG con los gastos del proyectos declarados en nuestro informe financiero final. Tampoco pudo conciliar las fluctuaciones en el tipo de cambio que se produjeron en el ínterin.

Por consiguiente, los auditores plantearon objeciones en el informe que presentaron al Órgano de Contratación.

Moraleja: Estos problemas se podían haber evitado si se hubieran usado técnicas bancarias más rigurosas, como las que se describen en este módulo.



¿POR QUÉ LA GESTIÓN BANCARIA Y DE EFECTIVO ES UN ÁREA FINANCIERA CLAVE?

Mensaje clave:

El efectivo tiene que guardarse en un lugar seguro y debe hacerse un uso adecuado de los bancos. De otro modo, el proyecto correrá peligro.

Este módulo es particularmente importante para los proyectos gestionados mediante presupuestos-programa y subvenciones.

Estos proyectos dependen de los fondos aportados por el Órgano de Contratación y podrían tener que cerrarse si no disponen de ellos.

La buena gestión de los recursos financieros es crítica para estos proyectos.

El Órgano de Contratación querrá saber, por lo general, cómo se han empleado sus fondos.



Contenido de este módulo



- ▶ Condiciones contractuales mínimas.
- ▶ ¿Qué podría salir mal? Medidas de control clave.
- ▶ Consejos básicos.
- ▶ Instrumentos y modelos.



CONDICIONES CONTRACTUALES MÍNIMAS

A continuación se resumen los requisitos contractuales principales para la gestión bancaria y de efectivo en acciones exteriores financiadas con fondos de la UE por medio de contratos de servicios, subvenciones y presupuestos-programa.

- **Apertura de una cuenta bancaria**  Por lo general, todos los contratos requieren que el Beneficiario abra al principio del contrato una cuenta bancaria en la que el Órgano de Contratación pueda ingresar los pagos.
- **Cuentas bancarias dedicadas exclusivamente al proyecto**  En el caso de los proyectos gestionados mediante presupuestos-programa, las disposiciones administrativas y técnicas anejas al acuerdo financiero requieren por lo general la apertura de una o más cuentas bancarias con el único propósito de gestionar los fondos del proyecto. La Guía Práctica para Presupuestos-Programa proporciona más detalles a este respecto en el apartado “Cuentas Bancarias”, Sección 3.3.7.

Las disposiciones técnicas y administrativas por lo general explicitan el reglamento para esas cuentas bancarias (por ejemplo, la moneda que se debe usar, cómo hacer transferencias entre ellas, y la cuenta bancaria asignada al gasto del proyecto).
- **Gastos Menores**  En el caso de los proyectos gestionados mediante presupuestos-programa, la Guía Práctica para Presupuestos-Programa establece que el balance de gastos menores debe mantenerse en un mínimo riguroso y seguro (Guía Práctica para Presupuestos-Programa en el apartado Gastos Menores”, Sección 3.3.8).
- **Conciliación del flujo de caja y conciliación bancaria**  En proyectos gestionados mediante presupuestos-programa, los anexos 9 y 10 de la Guía Práctica para Presupuestos-Programa proporcionan formatos de muestra para la conciliación del flujo de caja y la conciliación bancaria que deben presentarse para solicitudes de reposición y en los registros del gasto.



¿QUÉ PODRÍA SALIR MAL? MEDIDAS DE CONTROL CLAVE.

¿Qué podría salir mal?

• Los fondos abonados por el Órgano de Contratación pueden no ser recibidos por la unidad responsable de la ejecución del proyecto con tiempo suficiente para llevarlo a cabo.

• Los fondos abonados por el Órgano de Contratación pueden utilizarse para financiar actividades diferentes de las del proyecto.

Esto puede ocurrir, por ejemplo, si la entidad de ejecución experimenta falta de efectivo y usa fondos del proyecto destinados a otras necesidades urgentes de efectivo.

• Se emiten vales de pago no autorizados.

• Puede producirse una apropiación indebida de efectivo.
• Los fondos puede no recibirlos el beneficiario destinatario.

• Los fondos en otras monedas pueden no convertirse a un tipo de cambio correcto.

Medidas de control clave

• Asegurarse de que los fondos se canalizan de la forma más directa posible, sin pasos intermedios.
• Redactar solicitudes de reposición con antelación suficiente (en el caso de los presupuestos-programa).

• Usar cuentas bancarias específicas dedicadas al proyecto, aunque ello no sea obligatorio.
• Conciliar el flujo de caja.

• Separar las tareas de la preparación del pago, la autorización del pago y la firma del pago.
• Separar las tareas de la contabilidad y la custodia del efectivo.
• Contrastar los documentos de pago y los justificantes.
• Utilizar dos firmas para las cuentas bancarias.

• Realizar conciliaciones bancarias y de caja chica frecuentes.
• Hacer los pagos preferiblemente mediante transferencia bancaria.
• Asegurarse de que las conciliaciones bancarias /de efectivo corren a cargo de personas que no tienen la custodia de los fondos bancarios /de efectivo.

• Garantizar que se cumplen las normas monetarias recogidas en las Condiciones Contractuales. En el Módulo 7 (Contabilidad) se ofrecen detalles al respecto en el apartado Consejos Básicos.



CONSEJOS BÁSICOS

Mensaje clave:

Asegúrese siempre de que los fondos siguen el camino más corto.

Si la canalización de los fondos hacia el proyecto es ineficaz pueden plantearse varios problemas:

- ▶ los fondos pueden tardar mucho en llegar a la unidad (unidades) de ejecución del proyecto, obstaculizando su realización;
- ▶ parte de los fondos pueden ser desviados por intermediarios;
- ▶ en proyectos con múltiples países/múltiples monedas, pueden darse pérdidas de moneda inexplicadas;
- ▶ puede resultar imposible especificar cuánto interés generaron los fondos de la UE.

Lograr que los fondos destinados a la unidad de ejecución del proyecto se envíen por el camino más directo posible.

Por ejemplo:

- ▶ Evitar el envío de fondos a través de entidades o monedas intermediarias (por ej. de Europa a Latinoamérica vía EE.UU. o dólares estadounidenses).
- ▶ Considerar el uso de la técnica del anticipo, por la que una cantidad fija de dinero se envía a la unidad de ejecución y se repone en la cantidad exacta del gasto real demostrado por esa unidad de ejecución.
- ▶ Considerar la apertura de cuentas bancarias específicas del proyecto aun en el caso de que ello no sea obligatorio. La apertura de cuentas exclusivas es obligatoria sólo en el caso de los proyectos gestionados mediante presupuestos-programa. Sin embargo, esto puede ser también útil en el caso de las subvenciones, porque permite separar los fondos del proyecto de otros fondos.



CONSEJOS BÁSICOS (continuación)

Mensaje clave:

De ser posible, abra cuentas bancarias dedicadas al proyecto.

Las cuentas bancarias específicas aúnan los fondos del proyecto en una o más cuentas exclusivamente utilizadas para el proyecto.

Esta es una manera muy efectiva de gestionar el efectivo del proyecto. Tiene muchas ventajas:

- ▶ permite que los fondos se puedan seguir claramente desde su fuente hasta su uso;
- ▶ facilita su control y las conciliaciones;
- ▶ minimiza el riesgo de que los fondos destinados a financiar el proyecto se usen para financiar otras actividades;
- ▶ contribuye a minimizar el riesgo de la doble financiación;
- ▶ si las Condiciones Contractuales previeran contribuciones procedentes de varias partes (cofinanciación), contribuye a mostrar que todas las partes han hecho la contribución financiera estipulada y que esas contribuciones se han usado para el proyecto.

En el caso de los presupuestos-programa, las disposiciones administrativas y técnicas correspondientes normalmente requieren que se abran cuentas bancarias exclusivas para el proyecto.

En el caso de las subvenciones, el uso de cuentas bancarias exclusivas no es obligatorio.

Sin embargo, debido a sus ventajas, se invita a los Beneficiarios a utilizarlas.



CONSEJOS BÁSICOS (continuación)

Mensaje clave:

Realice frecuentes ejercicios de conciliación y verificación.

Es fácil apropiarse indebidamente de efectivo. Se precisan, por lo tanto, unas medidas de control estrictas. He aquí algunos ejemplos:

- ▶ Conciliar/supervisar los balances: hacer regularmente arqueos de caja chica. Verificar que el arqueo se corresponde con los registros contables y el registro de gastos de efectivo.

Comprobar con frecuencia que los saldos en los extractos de cuenta bancarios se corresponden con los registros contables.

- ▶ Conciliar los flujos de caja: realizar conciliaciones de flujo de caja para asegurarse de que las transacciones bancarias/de efectivo se corresponden con los saldos bancarios.

- ▶ Garantizar la separación de tareas: hay que hacer lo posible para separar:
 - las personas con acceso a la caja (por ejemplo, las que preparan las transferencias bancarias/las que firman las transferencias bancarias/las que custodian la caja chica) y las personas responsables de la contabilidad;
 - las personas con acceso a la caja y los recursos bancarios y las personas que realizan controles y conciliaciones.
- ▶ Requerir dos firmas: asegurarse de que se requieren dos firmas diferentes para los pagos bancarios.



CONSEJOS BÁSICOS (continuación)

Mensaje clave:

Minimice los fondos y transacciones de gastos menores.

El efectivo se puede robar fácilmente, por ejemplo, falsificando recibos.

Mantener el pago en efectivo en un nivel mínimo y limitar el fondo de la caja chica.

Mensaje clave:

Pague mediante transferencia bancaria siempre que sea posible.

Las transferencias bancarias tienen varias ventajas sobre otros métodos de pago:

- ▶ permiten el control de las dos firmas;
- ▶ limitan el riesgo de robo;
- ▶ aseguran que el pago llega al beneficiario si el número de cuenta bancaria ha sido adecuadamente verificado;
- ▶ garantizan el rastreo de los fondos mediante extractos de cuenta bancarios.

Estas ventajas explican por qué la transferencia bancaria es mucho más segura que el pago en efectivo.

La transferencia bancaria es también más segura que el pago con cheque. Los cheques se pueden perder o no cobrarse durante algún tiempo.

Puede también ser difícil demostrar el pago, porque el nombre del receptor no aparece normalmente en el extracto de cuentas bancario.



CONSEJOS BÁSICOS (continuación)

Mensaje clave:

No haga préstamos entre proyectos.

Los fondos de la UE sólo para pueden utilizarse para la acción cubierta por el acuerdo de que se trate.

Los Beneficiarios no deben dar anticipos temporales o préstamos de los fondos del proyecto a otros proyectos, ni siquiera a otros proyectos financiados con fondos de la UE.

En el caso de los presupuestos-programa, si un Beneficiario tiene intención de dar anticipos temporales procedentes de los fondos del proyecto a otro proyecto financiado con fondos de la UE, debe obtener previamente la aprobación de la Delegación correspondiente de la UE.

Mensaje clave:

Use sólo soluciones seguras para proteger los fondos del proyecto.

Sería imprudente asumir riesgos para maximizar los ingresos financieros del proyecto.

Los Beneficiarios sólo deben utilizar dispositivos financieros seguros que no pongan en peligro los fondos del proyecto.

Se aconseja a los Beneficiarios:

- ▶ abrir cuentas bancarias para el proyecto sólo en instituciones financieras conocidas que ofrezcan garantías suficientes de solidez financiera;
- ▶ abstenerse de mantener los fondos en monedas diferentes de la del contrato o diferentes de la moneda en la que los fondos se gastan;
- ▶ abstenerse de invertir fondos del proyecto en productos financieros agresivos o instrumentos financieros que suponen un riesgo de contraparte.



INSTRUMENTOS Y MODELOS

Los siguientes instrumentos se pueden descargar del sitio web de EuropeAid en:

http://ec.europa.eu/europeaid/financial_management_toolkit/

GBGF- MÓDULO 6 – MODELO PARA CONCILIACIÓN BANCARIA

GBGF- MÓDULO 6 – MODELO PARA CONCILIACIÓN DE FLUJO DE CAJA

(Se incluyen 2 modelos)

GBGF- MÓDULO 6 – MODELO PARA CAJA CHICA

(Se incluyen 2 modelos)

Se trata de modelos indicativos, ejemplos no obligatorios que los Beneficiarios podrán adaptar como consideren oportuno.

