

Gestión del efectivo

19 Julio 2024

Puntos clave

- SALVAGUARDE y optimice el efectivo en caja y a nivel local.
- SUPERVISE el cumplimiento de las políticas y procesos del ACNUR para la gestión del efectivo a nivel local. Procure apoyo y orientación de la oficina regional o de la sede cuando sea necesario.
- PROYECTE y gestione el flujo de efectivo: prevea los ingresos y salidas de efectivo a corto y largo plazo. Prevea las contingencias y asigne recursos consecuentemente.
- NO desestime el desempeño de proveedores locales de servicios financieros. Evalúe su eficacia y considere, de ser necesario, la implementación de modificaciones o el cese de servicios.
- NO demore el proceso de conciliación. Compare regularmente los saldos de efectivo reales con los montos registrados a fin de identificar cualquier discrepancia oportunamente.

1. Líneas generales

La gestión del efectivo es el proceso en el que se optimizan los flujos de efectivo mediante la emisión de facturas y desembolsos, y la realización de operaciones bancarias de forma oportuna. Una buena gestión del efectivo garantiza un buen funcionamiento de los distintos procesos.

La gestión del efectivo se puede dividir en las siguientes categorías:

- a) **Gestión continua del efectivo**, que se relaciona con las prácticas habituales destinadas a obtener el mayor provecho posible del efectivo disponible. Algunos ejemplos pueden ser la gestión de las cuentas por pagar y la optimización de los procedimientos bancarios.
- b) **Planificación o previsión de la disponibilidad de efectivo**, es decir, los momentos en los que ingresará (flujo de entrada) y saldrá (flujo de salida) el dinero, p. ej., ingresos obtenidos y

desembolsos realizados. Si se conoce la cantidad, la moneda y el momento en que se necesitará el dinero, las obligaciones financieras de la organización podrían saldarse de forma oportuna, y los fondos sin utilizar, gestionados por la Tesorería del ACNUR, podrían ser invertidos para generar ingresos en concepto de intereses.

c) **La gestión de la cuenta bancaria del ACNUR y su caja menor**, lo que implica seguir las reglas y directrices previstas para el manejo de los fondos del ACNUR.

En la presente entrada, solo se tratará la previsión de la disponibilidad de efectivo y la gestión de la cuenta bancaria del ACNUR y su caja menor.

2. Relevancia para operaciones de emergencia

En situaciones de emergencia, gestionar eficazmente los recursos financieros (efectivo) se torna aún más crucial para las tareas de respuesta del ACNUR. Los fondos deben encontrarse disponibles y los mecanismos de pago han de estar operativos de inmediato.

La segregación de las responsabilidades puede ameritar consideraciones especiales cuando se trate de oficinas pequeñas, operaciones de emergencia u oficinas caracterizadas por la ausencia prolongada de personal que desempeña funciones esenciales de control interno. En determinadas circunstancias, puede haber un número reducido de miembros del personal que desempeñen funciones esenciales de control interno. En tal caso, las operaciones en los países deben procurar el apoyo de la oficina regional correspondiente con el fin de garantizar que se preserve a todo costo el principio de segregación de responsabilidades, incluso cuando la capacidad local se vea reducida. La delegación de autoridad y la asignación de roles (DOARP, por sus siglas en inglés) puede servir para asignar los mismos roles dentro de una dependencia institucional que se extiende a una dependencia institucional diferente. Cuando sea necesario, las oficinas regionales pueden desempeñar ciertas funciones para sus respectivas oficinas en los países.

Además, la gestión del efectivo en situaciones de emergencia es un asunto de seguridad. Las oficinas deberían solicitar la asistencia de los Oficiales de Seguridad sobre el Terreno. En coordinación con el resto de los organismos de las Naciones Unidas presentes en el país, el Oficial de Seguridad sobre el Terreno podría brindar asistencia en el transporte de efectivo y examinar la seguridad de las instalaciones físicas, así como la selección de un sistema de seguridad adecuado, lo que incluye con guardias de seguridad.

3. Guía principal

El dinero se almacena en cuentas bancarias, cuentas de efectivo o cuentas para gastos menores con el fin de cumplir con requisitos operacionales inmediatos y facilitar pagos expeditos.

Asegúrese de que la oficina siga en todo momento procesos y procedimientos que se ciñan cabalmente a la [reglamentación financiera del ACNUR](#). Es importante segregar las responsabilidades, funciones y deberes, y atenerse a los controles financieros que impone el ACNUR con el fin de salvaguardar su liquidez.

Los procesos de gestión de efectivo por intermedio de la División de Gestión Financiera y Administrativa (DFAM) y el [Servicio de Tesorería y Efectivo](#) (TCS) (la Tesorería del DFAM) incluyen lo siguiente:

- la autorización de celebrar un acuerdo bancario o la provisión de efectivo por parte de un tercero;
- la autorización para abrir una cuenta bancaria y una cuenta de efectivo;
- la autorización de signatarios de cuentas bancarias asociados a una cuenta gestionada por las operaciones sobre el terreno;
- la autorización de solicitudes de reposición de fondos para proveer de fondos una cuenta bancaria.

Planificación y previsión de la disponibilidad de efectivo

Una previsión de flujos de efectivo consiste en una proyección a corto plazo de los movimientos de efectivo y sus implicaciones sobre la situación de liquidez de una operación. Dependiendo de la dimensión de la operación y de los programas, el horizonte temporal de la previsión puede ser diario (lo que también se conoce como “situación diaria de efectivo”), mensual, trimestral o anual, de una manera continua.

Para predecir correctamente los flujos de efectivo de la oficina y reponer oportunamente los fondos, las oficinas en los países deben usar la función de previsión de la disponibilidad de efectivo en el módulo de gestión de efectivo del sistema de planificación de los recursos institucionales basado en la nube (Cloud ERP). El efectivo requerido para un desembolso inmediato debe ser solicitado lo más próximo posible a la fecha prevista para dicho desembolso. De esta forma, se evita la acumulación de saldos bancarios elevados. NUNCA se debe sobregirar a las cuentas bancarias reales ni a las técnicas. Los saldos de efectivo en cuentas gestionadas por las oficinas en los países están habilitados para cumplir con los gastos autorizados, cuando así se requiera. El efectivo ya recibido no debería considerarse reservado o retenido para ningún fin en particular en caso de que los desembolsos planificados se demoren. Los saldos de efectivo deben mantenerse en el nivel mínimo requerido para facilitar desembolsos inmediatos en el transcurso del mes sin que sea necesario presentar solicitudes adicionales de reposición de fondos. Las operaciones de gran escala podrán emitir solicitudes de reposición de fondos cada dos semanas.

Mantenga solo la cantidad de efectivo necesaria para procesar desembolsos inmediatos. No disponga de saldos de efectivo desmesurados en cuentas bancarias o de efectivo sobre el terreno. Mantenga consultas periódicas con la Tesorería de la DFAM para acordar una estrategia de reposición de fondos a una cuenta bancaria ante cualquier requerimiento que se pueda producir en el futuro.

Para presentar solicitudes de reposición, consulte la información que figura en el [documento descriptivo del proceso de reposición de efectivo](#) y en la [presentación sobre reposición de efectivo](#), que podrá encontrar en el subdirectorío sobre [gestión del efectivo y conciliaciones bancarias](#) del centro de formación de Cloud ERP.

Gestión de la cuenta bancaria del ACNUR y de la caja menor

Todo el efectivo del ACNUR, a menos que se trate del de la caja menor, debe ser retenido en cuentas bancarias creadas por la Tesorería de la DFAM bajo la autoridad del Controlador. Además de cuentas bancarias reales, en Cloud ERP, también existen cuentas bancarias técnicas, como cuentas para gastos menores y cuentas de efectivo.

Solo la Tesorería de la DFAM tiene la autorización de establecer nuevas relaciones con un banco u otro proveedor de servicios financieros, abrir y cerrar cuentas bancarias del ACNUR, organizar su funcionamiento y designar signatarios bancarios. Si los sistemas de pagos centralizados no son viables para todos los tipos de pagos, la oficina en el país deberá realizar un sondeo de los bancos locales y abrir una cuenta en uno que le ofrezca una buena relación costo-calidad. Cuando una oficina necesita abrir una nueva cuenta bancaria, el Representante o Jefe de Oficina debe procurar que haya miembros del personal destinados a realizar conciliaciones bancarias periódicas, y que estos estén cualificados para hacerlo.

Si la caja menor se mantiene en la oficina, es necesario almacenarla en un lugar seguro y vigilado por personal de custodia designado. El personal del ACNUR tiene prohibido mantener o transportar efectivo perteneciente a la oficina. Hacerlo constituye un gran riesgo tanto para el personal como para la oficina.

Para crear o autorizar una cuenta de efectivo, primero es necesario justificar las necesidades específicas y designar límites superiores de efectivo. Se puede elaborar un acuerdo de contingencia en caso de evacuación. Las cuentas de efectivo se distinguen de las cuentas para gastos menores. Incluso si existe una cuenta de efectivo, es necesaria una autorización por separado para abrir una cuenta para gastos menores. Para obtener más información, véase la [presentación sobre cuentas para gastos menores y de efectivo](#), que podrá encontrar en el subdirectorío sobre [anticipos y gastos operacionales](#) del centro de formación de Cloud ERP. En líneas generales, las cuentas de efectivo se autorizan únicamente cuando no se encuentran disponibles bancos o servicios bancarios locales dentro del área de operación. En caso de que sea posible, utilice servicios bancarios locales para reducir el riesgo de pérdida de efectivo. Como se mencionó, manipular efectivo pone a la oficina y a las partes implicadas en gran riesgo. Consulte con la Tesorería de la DFAM y con la Dependencia de Libro Mayor del Servicio Financiero y de Contabilidad (SFC) de la DFAM si los servicios bancarios no se encuentran disponibles.

Las cuentas bancarias se administran en Cloud ERP por medio de cuentas naturales especializadas. En el módulo sobre gestión del efectivo de Cloud ERP, estas cuentas deben estar vinculadas a roles de usuario (miembros de personal específicos que puedan procesar transacciones correspondientes a la cuenta apropiada). En Cloud ERP, la visibilidad y el acceso a cuentas bancarias, de efectivo y para gastos menores se restringe en función de los contextos de seguridad, de manera que solo los usuarios autorizados puedan visualizar o realizar transacciones en cualquier cuenta específica. Al momento de crear una cuenta para gastos menores o una cuenta bancaria o de efectivo dentro del Cloud ERP, estas se asocian con determinados atributos, como la dependencia institucional y la entidad jurídica. A continuación, se define un perfil de seguridad que detalla a qué cuentas bancarias puede acceder un usuario o rol determinado. Este perfil de seguridad se basa en los atributos asignados durante la creación de la cuenta bancaria. Esto quiere decir que cuando un usuario inicia sesión utilizando ese rol, solo tendrá permisos de visualización y transacción en las cuentas que se encuentren asociadas

con su perfil de seguridad.

Control de visibilidad y de acceso: Cuando un usuario se dirige a las páginas de cuentas bancarias o realiza transacciones bancarias, solo podrá visualizar las cuentas autorizadas, lo que se determinará según el perfil de seguridad que corresponda.

Para entender los roles y los permisos de acceso a la seguridad de los datos que se le debería asignar a un usuario para realizar determinadas tareas en Cloud ERP, véase [la nota 4 sobre la implementación en Cloud ERP, relativa a la delegación de autoridad y asignación de roles en el sistema](#).

Pagos

En consonancia con el [reglamento financiero](#), los pagos se deben realizar, en la medida de lo posible, a través de las modalidades electrónicas de transferencia pertinentes a fin de garantizar el mayor grado posible de controles internos. Los pagos efectuados en las principales monedas (p. ej., dólares de los Estados Unidos y euros) deben ser realizados directamente a través de transferencias electrónicas de fondos (TEF) originadas de las cuentas bancarias de la sede y a través de un sistema centralizado para el procesamiento de ciclos de pagos. Consulte con la Tesorería de la DFAM y con la Dependencia de Cuentas por Pagar del SFC de la DFAM para conocer más acerca de los pagos en las principales monedas. Para obtener más información sobre los pagos efectuados utilizando la caja menor, véase la [presentación sobre cuentas para gastos menores y cuentas de efectivo](#), que podrá encontrar en el subdirectorío sobre [anticipos y gastos operacionales](#) del centro de formación de Cloud ERP.

En consonancia con el [reglamento financiero del ACNUR](#), en circunstancias excepcionales es posible que el Controlador autorice el uso de cheques, instrucciones bancarias o desembolsos de efectivo. Mantenga al mínimo los pagos con cheques y las transacciones en efectivo para reducir el riesgo de que se utilicen de forma indebida y se produzcan fraudes. Los pagos con cheques y en efectivo solo se deben autorizar si las TEF no son una opción viable en el entorno bancario local. Los pagos con cheques también requieren de doble firma; deben ser firmados por dos signatarios bancarios debidamente autorizados. Solicite a la Tesorería de la DFAM el establecimiento y aprobación de un límite superior para los pagos en cheque. Respételo en todo momento; las oficinas no deben superar su límite de emisión de cheques.

Los pagos realizados a través de TEF solo podrán ser procesados si se originan de cuentas bancarias incluidas en la [lista de cuentas autorizadas para realizar TEF](#), la cual publica la Tesorería de la DFAM. No se podrán realizar transferencias bancarias desde cuentas que no figuren en la lista centralizada de cuentas autorizadas para realizar TEF. En la medida que sea viable y beneficioso en términos de tiempo y costo, utilice cuentas multimonedas globales (dólares de los Estados Unidos o euros) para pagar en la moneda local. De esta forma, se minimiza el uso de múltiples cuentas bancarias. Asegúrese de tener una única cuenta bancaria para realizar pagos por cada moneda local con el fin de agilizar el proceso de pagos. Por ejemplo, todos los pagos a proveedores en las principales monedas, como dólares de los Estados Unidos, euros, libras esterlinas y francos suizos, deben originarse preferiblemente desde una única cuenta bancaria mundial del ACNUR, con independencia de dónde esté ubicado el proveedor. Esto aplica cuando es posible realizar transferencias bancarias internacionales en el

país en cuestión y estas no se ven afectadas por otras regulaciones, como es el caso de sanciones. Para un conjunto adicional de monedas, como el forint húngaro, la corona danesa, la corona sueca, la corona noruega, el yen japonés, el dólar australiano, la lira turca y el dólar canadiense, es posible gestionar los ciclos de pagos centralizados a través de cuentas bancarias administradas por la sede y registradas en UBS.

Cíñase estrictamente a procesos de autorización aprobados al momento de autorizar pagos y desembolsos. El ACNUR establece de forma estándar que todos los pagos deben contar con dos firmas, de dos signatarios bancarios debidamente designados. Cuando se realiza un pago electrónico a través del Centro Digital de Soluciones de Tesorería, tanto el que organiza el pago como quien lo aprueba bastarán para proveer la doble autorización a falta de una doble firma física. Asegúrese de siempre autorizar los pagos en Cloud ERP antes de distribuir a terceros cualquier monto en efectivo depositado en una cuenta bancaria o de efectivo. En principio, el ACNUR no permite que se realicen pagos a entidades distintas al proveedor con el que el ACNUR ha establecido una relación contractual vinculante para la adquisición de bienes o servicios (orden de compra).

Riesgos asociados

Los entornos de emergencia son inseguros por naturaleza y las transacciones en efectivo siempre suponen riesgos. Entre los principales riesgos, se encuentran:

- Fraude financiero y malversación de fondos
- Pérdidas durante i) la manipulación del efectivo, ii) pagos de cheques y iii) pagos manuales
- Amenazas a la seguridad o integridad del personal que manipula o gestiona el efectivo
- Riesgos legales y para la reputación derivados del incumplimiento de obligaciones financieras ante proveedores, socios, etc.

Lista de Verificación

- Averiguar si las cuentas bancarias existentes dentro del país, o en su defecto, las cuentas bancarias de la sede, permiten realizar pagos centralizados dentro del territorio nacional o a través de la sede. Si lo permiten, no abrir una nueva cuenta bancaria. Si no lo permiten, determinar qué cuentas bancarias y de efectivo se necesitan para operar, e investigar qué métodos de pago se aceptan en la zona. En ese caso, ponerse en contacto con la Tesorería de la DFAM en la sede.

4. Enlaces

[Tipos de cambio operacionales de las Naciones Unidas](#) [Comprobar IBAN: verificación de cuenta bancaria internacional](#) [Conversor de monedas extranjeras de Reuters](#) [Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, Oficina de Control de Activos Ex...](#) [Centro de formación de Cloud ERP: página de inicio](#)

5. Contactos principales

Para asuntos relacionados con la Tesorería, póngase en contacto con el Servicio de Tesorería y Efectivo a través del correo electrónico hqdfamts@unhcr.org.

Para asuntos relacionados con pagos, póngase en contacto con la Dependencia de Cuentas por Pagar de la DFAM a través del correo electrónico hqappayc@unhcr.org.

Para asuntos relacionados con cuentas de efectivo y cajas menores, póngase en contacto con la Dependencia de Libro Mayor del SFC de la DFAM y con el Servicio de Tesorería y Efectivo de la DFAM a través de los correo electrónicos hqfiglc@unhcr.org y hqdfamts@unhcr.org, respectivamente.