

Guía para la gestión financiera de PTM

Preparación en materia de PTM para una respuesta eficaz

Finalidad de la guía

La presente guía ha sido redactada para que las Sociedades Nacionales entiendan las fases, controles y consideraciones principales de índole financiera que se precisan a nivel interno a la hora de poner en marcha un PTM.

Esta guía no sustituye ni duplica los procedimientos financieros existentes que la SN ya tuviera en vigor, ni necesita de una observancia estricta más allá de los estándares contables generales, y de las buenas prácticas de gestión económica, cuyo cumplimiento es trascendental con independencia del tipo de actividad (en especie o PTM). Esta guía está redactada, por el contrario, para complementar los procedimientos financieros existentes, y puede utilizarse conjuntamente con éstos, ofreciendo información clave concreta en relación con los PTM.¹

A quién va dirigida esta guía

Esta guía tiene como destinatarios a los departamentos financieros de la SN. Sin embargo, siendo conscientes de que la experiencia y la capacidad en la gestión financiera varía de una SN a otra, y de que no siempre existe en el país un equipo financiero con todos los recursos necesarios, está también diseñada para ofrecer un conjunto de estándares mínimos que pueda utilizarse y aplicarse en cualquier nivel. La guía se basa en las mejores prácticas que pueden guiar a la SN a la hora de ser transparente y de rendir cuentas ante la población afectada, ante el órgano de gestión y el personal directivo, y también ante los donantes.

También pueden ser usuarios de esta guía los miembros del personal de programas y PTM que deseen entender las fases esenciales y las consideraciones básicas de la gestión financiera para PTM; las directrices pueden servir igualmente para respaldar y simplificar las relaciones entre el personal financiero y el del PTM.

1. Visión general del rol del departamento financiero en un PTM

Además de las actividades financieras esenciales de la SN (como comprobación de presupuestos, revisión y aprobación de contratos, realización de pagos, información y conciliación), el departamento financiero tendrá también un rol en varias de las fases del ciclo del proyecto de una TM. La siguiente tabla contiene un resumen de estos roles.

Fase	Rol de finanzas
Evaluación/diseño	<ul style="list-style-type: none">Apoyar en la evaluación de los Proveedores de Servicios Financieros (PSF) y del entorno macro/microeconómico (estabilidad económica, riesgos relacionados con la liquidez y la solvencia, restricciones internacionales relacionadas con el blanqueo de capitales/financiación del terrorismo, disponibilidad y servicios ofrecidos por los Proveedores de Servicios Financieros, ...)Participar en el análisis de las opciones de respuesta y en el análisis de los riesgos (incluyendo medidas de mitigación)

¹ [207 e v100 Procedimientos financieros de programación basada en efectivo.pdf \(ifrc.org\)](#)

Implementación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar la revisión financiera de las ofertas de los PSF y su contratación. Este aspecto cubrirá la verificación de la prueba de la actividad/negocio regulado, la experiencia previa en PTM y la envergadura del PSF, la salud financiera (solvencia y calificación crediticia del PSF, revisión de las auditorías financieras) y la canalización/los requisitos del efectivo, desde los donantes hasta el PSF. ▪ Garantizar que los pagos destinados al PTM se procesen y transfieran al PSF puntualmente. ▪ Garantizar que el efectivo pueda estar disponible en el país, y en los puntos de pago (como en los centros de distribución, ATM, filiales o tiendas) en cantidades suficientes ▪ Asegurar que el proyecto de PTM sigue los procesos financieros existentes y cumple los mecanismos de control contemplados en los procedimientos contables y de auditoría de la SN. ▪ Garantizar la realización de controles financieros adicionales, la conciliación y la validación de los informes financieros, en función de los mecanismos de entrega y de los niveles de riesgo identificados. ▪ Garantizar que todos los documentos relacionados con la transferencia del efectivo/los cupones se recopilan y almacenan para los registros de la SN, así como para futuras auditorías (esto es, listados de personas beneficiarias registradas, cupones canjeados, informes de PSF, listado de registro de pagos, etc.) ▪ Gestionar la distribución de efectivo directo (en mano) a las personas asistidas cuando tal actividad sea realizada por la SN. ▪ Programar un nuevo destino para los superávits derivados de las fluctuaciones de los tipos de cambio.
Monitoreo e información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar en el monitoreo del PSF (por ejemplo, en la forma en que se está ejecutando el contrato, introduciendo los cambios necesarios en el proceso, etc.) ▪ Apoyar el monitoreo de los comerciantes (en los casos de cupones): cómo van a emitir los comerciantes las facturas oportunas, cómo conciliar los cupones (es decir, canjeo, no uso y destrucción). ▪ Realizar la conciliación de los pagos tras cada distribución ▪ Informe financiero emitido por el sistema de gestión contable (sistema de codificación de asientos contables configurado en el sistema informático – ERP o en una hoja Excel cuando lo anterior no esté disponible)

Contar con unos roles y responsabilidades bien definidos es importante para clarificar quién está haciendo qué entre el departamento financiero y los demás departamentos, incluyendo PTM y programas, evitando así zonas oscuras, o que todas las tareas y responsabilidades recaigan sobre el equipo de programas. Remítase también al **Modelo de POEPOE de PTM** [\[insert link\]](#) para un resumen de los roles del departamento financiero en un PTM.

Como parte del desarrollo de POE, debe elaborarse una matriz RACI que muestre quién es responsable y debe rendir cuentas, y con quién hay que comunicarse, así como quién debe estar informado. Esto incluirá los roles específicos de finanzas, y también de otros departamentos. Debe desarrollarse una RACI por cada mecanismo de entrega, y a lo largo de todas las fases básicas de un PTM. Consulte el **Modelo RACI para PTM** [\[insert link\]](#)

Por ejemplo, se consultará al departamento financiero sobre los riesgos identificados durante la fase de evaluación y análisis de la respuesta, así como sobre cada medida de mitigación para cada opción de diseño de PTM viable que se proponga. El análisis de los riesgos únicamente será eficaz si programas y operaciones (incluyendo finanzas) trabajan codo con codo para evaluar tanto la probabilidad de los riesgos como su impacto, y proponen medidas de mitigación adecuadas.

Finanzas deberá ser también capaz de cuestionar la viabilidad de la modalidad de PTM propuesta y de los mecanismos de entrega, incluyendo utilización de recursos, requisitos operativos y la

existencia (o no) de un entorno propicio para la implementación de las opciones de respuesta propuestas.

2. Gestión y mitigación del riesgo

El análisis de los riesgos es un ejercicio continuo que debe llevarse a cabo tanto durante la preparación como durante el inicio de la respuesta, para después actualizarse a lo largo de todo el programa. El equipo de PTM debe comenzar el análisis de riesgo como parte del **Análisis del punto de referencia de PTM previo a la crisis** [\[insert link\]](#). PTM y programas liderarán el análisis de los riesgos, y finanzas y otros departamentos realizarán sus aportaciones. Desde la perspectiva financiera, los riesgos financieros en un PTM pueden tener un origen tanto interno como externo.

A continuación, se presentan los principales riesgos financieros para los PTM:

Riesgos internos	Riesgos externos procedentes del entorno exterior
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraude: <ul style="list-style-type: none"> - Malversación, desvío de capitales y activos - Falsificación, copia ▪ Corrupción, sobornos ▪ Hurtos, robos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política/económica, agitación social ▪ Crisis financiera global ▪ Restricciones y sanciones contra el gobierno e incapacidad de recibir financiación dentro del país ▪ Crisis de liquidez ▪ Inflación (local o generada por el propio programa) ▪ Riesgo crediticio del estado, los bancos y los PSF ▪ Quiebra de los PSF ▪ Volatilidad de la moneda local ▪ Corrupción y sobornos ▪ Robos o hurtos ▪ Falta de transparencia en los costes por parte del PSF

Los riesgos antes enumerados no solo afectan negativamente a los resultados del PTM, sino que también pueden tener consecuencias para la SN (su buen nombre), para la comunidad (retrasando la asistencia o generando tensión entre las personas) y para los donantes (por el mal uso de los fondos y la consiguiente pérdida de confianza).

A continuación, se contienen algunos ejemplos de medidas de mitigación del riesgo que pueden ayudar a prevenir la aparición de los riesgos identificados:

Riesgos principales	Medidas de mitigación potenciales/propuestas
Inseguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencias de efectivo o cupones electrónicos ▪ Cantidades pequeñas y rutas variadas ▪ Uso de empresas privadas de envío de efectivo ▪ Uso de empresas de seguridad (efectivo en tránsito)
Tensiones sociales dentro de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las preferencias de hombres/mujeres ▪ Consultas separadas a hombres y a mujeres ▪ Consultas a la comunidad

<p>Ejemplo: poblaciones no definidas como objetivo, control del efectivo dentro de los hogares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijación de objetivos basada en la comunidad
<p>Inflación</p> <p>Ejemplo: aumento de los precios a consecuencia de un aumento de la demanda derivada del PTM sin el correlativo abastecimiento, conducta indebida de los comerciantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de mercados, monitoreo de precios ▪ Uso de cupones, información previa a los comerciantes ▪ Diseño de directrices para ajustar el valor de las transferencias ▪ Combinación de asistencia en forma de efectivo y en especie ▪ Distribuciones en fases y por zonas geográficas
<p>Fraude</p> <p>Ejemplo: por parte de socios, personal, intermediarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencias de efectivo y cupones electrónicos ▪ Cupones en papel con una marca de agua como mínimo ▪ Segregación de tareas ▪ Mecanismos de <i>feedback</i> y quejas y de información para las personas asistidas ▪ Monitoreo del procedimiento y del impacto/los resultados
<p>Malversación de los fondos</p> <p>Ejemplo: dinero no gastado en las necesidades básicas previstas, sino en mercancías inesperadas o no deseables (alcohol, drogas, armas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de las mujeres (y no de los hombres) del hogar como objetivo ▪ Uso de cupones ▪ Configuración de distintos plazos y verificaciones ▪ Evaluación sólida de las necesidades, fijación adecuada de objetivos, establecimiento de un valor de transferencia adecuado
<p>Estándares</p> <p>Ejemplo: dinero gastado en bienes de baja calidad o perjudiciales (como alcohol, drogas, herramientas que se rompen, lonas que se abren, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difusión de la información a través de folletos y de los líderes comunitarios. ▪ Mecanismos de <i>feedback</i> y quejas e información a las personas asistidas ▪ Monitoreo de comerciantes
<p>Duplicidad</p> <p>Ejemplo: personas beneficiarias que intentan acceder al efectivo más de una vez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de fechas claras respecto al momento de residencia de referencia (“residente desde”). ▪ Monitoreo para comprobar de forma cruzada nombres, números de teléfono, números de identidad, etc. ▪ Buenas relaciones con los líderes comunitarios, comprobaciones cruzadas con el vecindario ▪ Comunicaciones sobre los grupos meta y aquellos que no lo son.
<p>Errores</p> <p>Las personas no están presentes cuando se recopilan los números, los líderes añaden extras.</p> <p>Recogida de datos con errores en los números de teléfono.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena formación en registro de las personas voluntarias de la CR. ▪ Estrecha supervisión de los tenedores de los datos y monitoreo periódico de los libros de registro. ▪ Establecimiento de relaciones con líderes de confianza y uso de personas voluntarias. ▪ Pegado de los listados o comprobación cruzada de los mismos con los grupos meta.
<p>Procedimientos internos</p> <p>Procedimientos de la SN poco claros o lentos, y roles y responsabilidades poco claras, no definidas entre los distintos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y difusión de los POE ▪ Alineación de los procedimientos y controles internos ya existentes con los PTM

departamentos (operaciones, finanzas, logística)	
<p>Capacidad, preparación y disponibilidad</p> <p>Ejemplo: falta de experiencia por parte del personal y de las personas asociadas, falta de sistemas, procesos y herramientas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a herramientas y modelos ▪ Documentación de las lecciones aprendidas ▪ Formación

Para más información, remítase también a la herramienta de PTM en Emergencias **M3_1_4_1 Hoja de ruta para en análisis de riesgos de los PTM** [\[insert link\]](#).

3. Controles internos

Los controles internos están diseñados para mitigar los riesgos identificados. Pueden describirse como el proceso de apoyo para la consecución de los objetivos operativos de la Sociedad Nacional, e incluyen la elaboración de informes fiables, y la garantía del cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas. Contar con controles internos en marcha garantiza asimismo la eficiencia y la eficacia del PTM y sus resultados.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que disponer de un mayor número de controles en vigor no significa que el control sea mejor. Un mal control puede complicar más aún el riesgo para el que se puso en marcha, y no ser adecuado para su mitigación.

A la hora de diseñar controles eficientes, tenga en cuenta lo siguiente: ¿Están...

- adaptados al contexto y a las necesidades?
- respaldados por políticas y procedimientos adecuados e integrales?
- claros para el personal y son puestos en práctica con regularidad?
- testados y auditados?
- capacitados para reducir/mitigar el riesgo?
- preparados para no dificultar significativamente el programa?

El listado que se contiene a continuación matiza los controles internos de relevancia para los PTM.

Aprobación por las autoridades/autorización apropiada.

Ayuda a que las actividades de la SN se adhieran a los procedimientos financieros establecidos, salvo cuando las personas responsables de la gerencia autoricen otra cosa. Los umbrales de aprobación deberán adecuarse a la exposición financiera de cada momento concreto.

- √ Deben identificarse los niveles de autorización en el marco de la sede de la SN y de las filiales, y redefinirse al inicio de una respuesta, incluyendo la delegación de facultades cuando los firmantes no estén disponibles.

Segregación de las tareas

Exige la asignación de la responsabilidad de los distintos elementos de las actividades a personas diferentes, especialmente cuando tales actividades precisen de autorización, o cuando lleven consigo la custodia de dinero o activos, la llevanza de registros y la conciliación.

- √ El personal que registre a las personas objetivo no debe ser el mismo que el que realiza la verificación de las personas beneficiarias, ni que el que lleva a efecto la transferencia de la asistencia económica.

- √ La persona que reparte/aprueba el efectivo debe ser diferente de la que comprueba los nombres en el centro de distribución.
- √ El personal de conciliación de la distribución no debe ser el mismo que el que gestione o maneje los fondos durante la distribución.
- √ Rotar al personal en las tareas, siempre que sea posible, es una buena práctica para limitar el fraude.
- √ Si estas funciones no estuvieran separadas, existiría la posibilidad de que una persona desviara fondos, ocultando el desvío durante el proceso.

Acceso limitado a los sistemas

Implica el acceso a los sistemas de contabilidad: las plataformas de pago de los PTM y los gastos menores/de seguridad deberán estar limitados exclusivamente a las personas autorizadas.

- √ La plataforma de pago deberá estar protegida mediante nombres de usuarios individuales, registros de tiempo y fechas de actividad en el sistema.
- √ Del mismo modo, la lista de las personas beneficiarias y los datos personales no estarán disponibles ni su acceso debe ser libre, sino que habrán de mantenerse seguros.
- √ Los ordenadores portátiles y las oficinas deben cerrarse con llave y asegurarse; asimismo, deben usarse/renovarse las contraseñas, y las redes y documentos compartidos deberán estar restringidos exclusivamente a los usuarios competentes.

Aseguramiento físico de los activos

Asegure que el desplazamiento físico de efectivo se reduzca al mínimo imprescindible utilizando sistemas bancarios, aun cuando ello implique la necesidad de acudir a bancos de la SN asociada o a otros proveedores de servicios financieros. Los costes deberán ser proporcionales a los riesgos implicados.

- √ La distribución directa por parte de la SN debe ser el último recurso. Cuando sea necesaria, deberá acudirse a empresas de transporte de fondos y concertarse un seguro que dé cobertura a la exposición al riesgo mientras las sumas físicas viajan entre bancos, oficinas y centros de distribución.
- √ El efectivo deberá ser objeto de conteo y conciliación antes y después de cada movimiento, así como por distribución, junto con la empresa de transporte de fondos.
- √ Las tarjetas prepago, los cupones y dinero en efectivo deben inventariarse regularmente
- √ El efectivo físico deberá conservarse de forma segura y cerrada con llave. Las llaves deberán estar en poder de una persona identificada.

Mantenimiento de documentación y registros adecuados

Llevar una documentación adecuada permite acreditar que las personas beneficiarias han recibido el efectivo, que los pagos coinciden con los extractos financieros y que se registran con precisión.

- √ Para cada mecanismo de entrega, determine y recopile la documentación de respaldo de la transferencia de fondos al PSF (es decir, transferencias bancarias, facturas, solicitudes de pago, listados de BF y de valores de transferencia) y a los beneficiarios (esto es, transferencias electrónicas con éxito, registro de pagos firmados), así como de las transferencias de dispositivos (registro firmado de la distribución de tarjetas de débito, cupones, tarjetas sim)

Sistema de codificación contable

Debe establecerse un sistema contable que permita comprobar la trazabilidad de todos los gastos del proyecto (de PTM o cualquier otro) utilizando un sistema de asientos que identifique, analice e informe del gasto del proyecto.

Entre los ejemplos de codificación contable (además de los asientos contables de las cuentas contables) se incluyen: código del proyecto (como mínimo), código del donante, código del presupuesto, código de la actividad (puede que para vincular datos por entradas/salidas, localizaciones o sectores, tipos de mecanismos, etc.)

- √ La codificación de los asientos deberá adaptarse a la capacidad del sistema de contabilidad
- √ Los extractos bancarios deberán conciliarse, y el trabajo anticipado deberá justificarse
- √ Fondos recibidos por la SN = gasto del proyecto + cuentas pagadas/por pagar + saldos bancarios y de caja

Monitoreo/Conciliación/Información

Incluye comprobaciones del rendimiento, que serán realizadas por miembros del personal que *no* hayan intervenido en el trabajo que verificar. Es importante garantizar la fiabilidad de la información contable.

- √ Tras cada distribución de efectivo o cupones deberá realizarse una conciliación con el PSF, con el fin de garantizar la adecuada contabilización del efectivo.
- √ Deben conciliarse los registros de las personas beneficiarias con los pagos al PSF/la distribución, siendo necesario que se realice antes del abono final de las facturas/tarifas de servicios al PSF.
- √ Cuando proceda (por ejemplo, cuando RedRose sea parte de un contrato tripartito), también debe realizarse la conciliación con los datos del proveedor de gestión de datos.
- √ Debe revisarse asimismo el rendimiento de PSF y comerciantes a la hora de dar cumplimiento a las obligaciones contractuales.

Procedimientos operativos estándar (POE)

En general, los POE se desarrollan durante la CVAP, cuando la SN dispone de tiempo para su elaboración. Están diseñados basándose en los mecanismos de entrega efectivamente utilizados. Todo POE a nivel de proyecto deberá determinarse con posterioridad a la finalización de cualquier proceso de contratación y a la firma de cualquier contrato.

Desde el punto de vista de finanzas, los POE por mecanismo de entrega deben cubrir:

- √ Procesos de gestión, formación e implementación de la relación con el proveedor de servicios/suministrador
- √ Monitoreo del proveedor
- √ Proceso de pago y seguimiento de la canalización del efectivo
- √ Rastreo, información y conciliación
- √ Protección de datos de las personas beneficiarias
- √ Segregación de tareas
- √ Gestión de la seguridad

Los POE aprobados deberán distribuirse entre el personal de finanzas, que deberá darles cumplimiento.

Auditorías externas

Auditar las cuentas anualmente ayuda a identificar brechas en los estándares contables y en la gestión financiera, y también resulta de ayuda en casos de fraude.

4. Consideraciones sobre la aplicación de los controles financieros en los PTM

En la siguiente sección se subrayan algunos componentes clave de los controles financieros, y su significado para los PTM.

Proceso de autorización y delegación de autoridad

La SN debe seguir la matriz de la toma de decisiones existente y sus umbrales. Teniendo en cuenta la cantidad de efectivo que habitualmente se distribuye en un momento concreto, lo más probable es que la autorización y firma corresponda al nivel de autoridad más alto. Sin embargo, siempre es importante cuestionarse la adecuación del nivel de autoridad al inicio de una respuesta rápida.

Revisar el proceso de autorización es una medida de mitigación del riesgo esencial, para evitar que pueda convertirse en un obstáculo para la implementación.

Así, el nivel de autorización y las personas firmantes de las filiales podrán ser identificadas. Incluir una delegación de facultades a nivel de las filiales, y tratar también de descentralizar los fondos a ese nivel, permitirá una respuesta más rápida. Disponer de lo anterior en el ámbito de las filiales resulta vital para evitar los retrasos derivados de tener que esperar por las personas firmantes en la Sede Nacional.

Las autorizaciones deben ser acordes al nivel de riesgo que la SN esté intentando mitigar. Por ejemplo: hacer que todos los pagos tengan que firmarse por el solicitante y luego por el gestor del programa, la persona al frente de operaciones, de gestión de finanzas y de secretaría general, únicamente consigue retrasar la distribución del efectivo entre los destinatarios.

Aun cuando la transferencia de efectivo por sí misma supondrá una cantidad sustancial de dinero, generalmente en un único ciclo, es importante tener en cuenta la necesidad de mantener el acceso a los fondos para dar continuación a las actividades de entrega mediante PTM, como fijación de objetivos, selección de personas beneficiarias, monitoreo, etc. La aprobación de los PSF (contratos y desembolsos) se realizará sobre la base de **valor de la transferencia + tasas**. Aun cuando las tasas de los PSF puedan ser bajas, o incluso si el servicio es gratuito, las tarifas deberán ser convenientemente aprobadas, debiendo asimismo rendirse cuentas al respecto, por cuanto que se refieren a importantes sumas de dinero que la SN está transfiriendo al PSF por distribución.

Tenga en cuenta que las personas firmantes de cheques o pagos bancarios no pueden ser las mismas que las personas redactoras/autorizantes del presupuesto.

Documentación que recopilar para el mecanismo de entrega mediante PTM

Según se destaca en los POE para PTM, existen tres categorías de mecanismos de entrega.

1. Efectivo directo (en mano), a través de la SN

Consiste en la entrega de efectivo directamente en mano a las personas beneficiarias. Se subcontrata con un tercero, como una entidad bancaria, oficina de correos, empresa de envío de efectivo, o *Hawala*, o bien se entrega de forma directa por parte de la SN (mecanismo que se utiliza como último recurso).

2. PTM a través de PSF/terceros

En este mecanismo de entrega, el dinero es digital/virtual al inicio, y resulta fácilmente accesible físicamente, o bien puede utilizarse para pagar bienes y servicios a través de un dispositivo, como un monedero móvil, una tarjeta de débito o prepago, o una cuenta bancaria. El PSF o el tercero deberá contar con autorización/licencia para operar en el sector dentro del país. Este mecanismo de entrega puede también incluir el uso de compañías/plataformas tecnológicas tales como RedRose.

3. Cupones (en papel o electrónicos), a través de comerciantes/terceros

Los cupones se ofrecen a través de comerciantes u otros terceros; los cupones para bienes de primera necesidad (diseñados para bienes y servicios concretos) o de efectivo (con una cantidad determinada que se destinará según el criterio de las personas asistidas) son canjeados por las personas beneficiarias ante los comerciantes, quienes facturan después a la SN para el pago de los productos básicos o del valor utilizado, con la periodicidad convenida en el contrato.

El siguiente cuadro resume los documentos clave que recopilar a lo largo del proceso de implementación de un PTM, según los distintos tipos de mecanismos de entrega.

Mecanismos	Forma de identificación	Documentación recopilada antes de la Transferencia	Documentación recopilada de fondos transferidos a la Sociedad Nacional	Documentación recopilada tras la transferencia a las personas asistidas
------------	-------------------------	--	--	---

<p>Efectivo directo/en mano</p> <p><u>A través de la SN</u></p>	<p>Documento de identidad/pasaporte</p> <p>Tarjeta de beneficiario de la SN</p> <p>Verificación de 3º (como RedRose)</p>	<p>Solicitud de pago (SP)</p> <p>Las SP incluyen listas con los nombres de las personas beneficiarias y sus ID o número de BF, valor monetario de la transferencia y un espacio para la firma de los BF, los números de teléfono y las firmas de los validadores de la SN</p>	<p>Firma de la persona beneficiaria que acredite la recepción de la tarjeta BF (si se entregan)</p> <p>En otro caso, no aplicable</p>	<p>Formulario de anticipo por trabajo (como prueba del movimiento físico de los fondos)</p>	<p>Solicitud de pago con firma de cada beneficiario</p> <p>O</p> <p>Recibís individuales con firma/validación biométrica de las personas beneficiarias</p>
<p>Efectivo en mostrador</p> <p><u>a través de PSF/un tercero</u></p>	<p>Formularios de identificación admitidos por el PSF según sus requisitos</p> <p>Conoce a tu Cliente (KYC)</p>	<p>Solicitud/orden de pedido/contrato/SP</p>	<p>No aplicable (porque la persona beneficiaria no recibe ninguna tarjeta o similar para acceder a los fondos)</p>	<p>Confirmación por parte de la SN de que los fondos han sido cargados en la cuenta de la SN (nota de cargo/débito)</p>	<p>Informe financiero del PSF (acreditando transferencias a cada persona beneficiaria) – generalmente serán las firmas recogidas por el PSF</p>
<p>Cuentas bancarias individuales de la persona beneficiaria</p> <p><u>a través de PSF/un tercero</u></p>		<p>Solicitud/orden de pedido/contrato o SP</p>	<p>Confirmación del número de cuenta bancaria por parte de la persona beneficiaria (firmas)</p>	<p>Confirmación por parte del banco de la SN de que los fondos han sido cargados en la cuenta de la SN (nota de cargo/débito)</p>	<p>Informe financiero del PSF mostrando el estado de los pagos (transferencias a cada cuenta beneficiaria y si los pagos han sido retirados o no). En caso contrario, tendrán que ser reintegrados de nuevo a la cuenta de la CR, y se incluirán en el proceso de conciliación.</p>
<p>Monedero móvil</p> <p><u>a través de PSF/un tercero</u></p>		<p>Solicitud/orden de pedido/Contrato o SP</p>	<p>Confirmación de que los números de móvil coinciden con los nombres y/o ID de las personas beneficiarias</p>	<p>Confirmación por parte del banco de la SN de que los fondos han sido cargados en la cuenta de la SN (nota de crédito/cargo)</p>	<p>Informe financiero del proveedor de servicios móviles (mostrando las transferencias a cada número de móvil)</p>
<p>ATM/tarjetas prepago</p> <p>(Nota: tarjeta no vinculada a una cuenta individual)</p>		<p>Solicitud/orden de pedido/Contrato o SP</p>	<p>Firma acreditando la retirada del ATM/tarjeta prepago</p>	<p>Confirmación por parte del banco de la SN de que los fondos han sido cargados en la cuenta de la SN</p>	<p>Informe Financiero por parte del PSF (mostrando el dinero cargado en cada ATM/tarjeta prepago)</p>

<u>a través de PSF/un tercero</u>				(nota de crédito/cargo)	
Cupones electrónicos/en papel <u>A través de comerciantes/terceros</u>	NIC/Pasaporte, Tarjeta de persona beneficiaria de la SN Verificación por parte de un 3º (como RedRose)	Solicitud/orden de pedido/ Contrato Valor monetario de los cupones o lista de productos básicos incluidos por cupón Listado de nombres y números de ID de las personas beneficiarias	Firma de la persona beneficiaria del recibí del cupón/cupón electrónico (con el número de serie del cupón)	No aplicable	Cupones rescatados (recogidos por parte de los comerciantes de las personas beneficiarias) O Informe del software caso de cupones electrónicos (acreditando el canje de los cupones) facilitado por el proveedor + factura por parte del proveedor por los pagos realizados, según la periodicidad acordada

Monitoreo

Durante el proceso de transferencia de los fondos/retirada del dinero, el departamento de finanzas llevará a cabo un proceso de conciliación. Los principales ejemplos de las fases de control requeridas durante la conciliación entre los varios actores y por mecanismos de entrega son los siguientes.

Mecanismo de entrega	Transferencia desde la SN a los PSF	Transferencia a las personas beneficiarias
Efectivo directo/en mano por parte de la SN	<p>Compruebe duplicidades, celdas vacías, formatos de datos poco habituales en el listado del equipo de programas.</p> <p><u>Por seguridad, valore utilizar una empresa de transporte de fondos (CIT)</u> <u>Para gestión de riesgos, valore concertar un seguro de la empresa de transporte de fondos</u></p> <p>Total fondos retirados en el banco de la SN = Fondos ordenados Fondos ordenados = Fondos puestos en poder de la CIT</p> <p><u>Fondos circulando dentro de la SN (se recomienda que el efectivo siga siendo responsabilidad del departamento de finanzas, si bien garantizando la segregación de las tareas)</u></p>	<p>Tras cada distribución</p> <p>Recibís totales para los fondos distribuidos = suma de los fondos a percibir por las personas beneficiarias.</p> <p>Fondos restantes (fondos no distribuidos) = cantidad que deben recibir las personas beneficiarias, pero no percibidas (por ejemplo, por no haberse personado en la distribución).</p> <p>Realizar comprobaciones aleatorias de los pagos realizados.</p>

	Fondos recibidos procedentes de un miembro del personal = fondos entregados a otro miembro del personal	
Efectivo directo a través del PSF/tercero	<p>Compruebe duplicidades, celdas vacías, formato de datos infrecuente en la lista del equipo de programas.</p> <p><u>Anticipo de fondos (adecuado para PSF regulados)</u> Fondos enviados desde la cuenta bancaria de la SN = fondos recibidos en la cuenta bancaria del PSF (SN-cuenta de acreedores)</p> <p><u>Reintegro al PSF tras la distribución de los fondos a las personas beneficiarias (hawala tradicional, PSF no regulado)</u> Fondos distribuidos a las personas beneficiarias según el registro de pagos y reconciliados por la SN y el PSF = facturas del PSF + gastos por servicios relacionados, según el contrato</p>	<p>Tras cada distribución</p> <p>Total recibís por fondos distribuidos = suma de los fondos a recibir por las personas beneficiarias.</p> <p>Resto de fondos (fondos no distribuidos) = cantidad que deben recibir las personas beneficiarias, pero no percibida (por ejemplo, por no haberse presentado en la distribución).</p> <p>Realizar comprobaciones aleatorias de los pagos realizados cuando sea posible.</p>
Efectivo electrónico a través de PSF/tercero	<p>Compruebe duplicidades, celdas vacías, formato de datos infrecuente en la lista del equipo de programas.</p> <p>Fondos enviados desde la cuenta bancaria de la SN = Fondos recibidos en la cuenta bancaria de la SN en el PSF (cuenta de garantía, cuenta asociada al monedero móvil, transferencia bancaria, tarjetas prepago) + gastos por servicio relacionados, según contrato</p>	<p>Distribución de dispositivos electrónicos (tarjeta de débito, tarjetas SIM, número de cuenta bancaria)</p> <p>Total dispositivos electrónicos distribuidos = Total dispositivos electrónicos a recibir por las personas beneficiarias</p> <p>Cupones electrónicos restantes (no distribuidos) = cupones a recibir por las personas beneficiarias pero que no se personaron en la distribución (en la lista de distribución)</p> <p>Tras cada distribución</p> <p>Recibís totales de recarga de fondos = suma de fondos que deben recibir las personas beneficiarias (cuentas bancarias, subcuentas de tarjetas prepago, monedero móvil).</p> <p>Resto de fondos (fondos no distribuidos) = cantidad a recibir por las personas beneficiarias, pero no percibidas (por ejemplo, por un error a la hora de recargar las subcuentas de BF – a partir de la plataforma electrónica del PSF)</p> <p>Tasa de servicio del PSF = tasa de servicio por los fondos transferidos según contrato</p> <p>Se investigarán los fondos no utilizados por todas las personas beneficiarias con el fin de identificar</p>

		<p>cualquier incidencia relacionada con la persona o con el mecanismo.</p> <p>Fondos no utilizados y validados por la SN = fondos devueltos por el PSF a la SN</p> <p>Realizar comprobaciones aleatorias de los pagos realizados cuando sea posible</p>
<p>Cupones electrónicos a través de comerciantes/terceros</p>	<p>Comprobar duplicidades, celdas vacías, formatos poco habituales en el listado del equipo de programas</p> <p>Cupones electrónicos expedidos (por ejemplo, tarjetas inteligentes) = cupones planificados en la lista de personas beneficiarias</p> <p>Fondos remitidos desde la cuenta bancaria de la SN = fondos recibidos en la cuenta de la SN en el PSF</p>	<p>Distribución de dispositivos electrónicos (tarjetas inteligentes)</p> <p>Total cupones electrónicos distribuidos = total cupones recibidos por las personas beneficiarias</p> <p>El resto de los cupones electrónicos (no distribuidos) = cupones que deben recibir las personas beneficiarias no personadas en la distribución (según listado de distribución de cupones)</p> <p>Los cupones no distribuidos serán nulos</p> <p>Tras cada distribución</p> <p>Total fondos recargados en los cupones electrónicos de las BF = total fondos previstos para su distribución</p> <p>Fondos restantes (fondos no distribuidos) = importe que deben recibir las personas beneficiarias, pero no percibida (por error en la recarga en la subcuenta de la PF – a partir de la plataforma electrónica del PSF)</p> <p>Se investigarán los fondos no utilizados en absoluto por las personas beneficiarias, con el fin de identificar cualquier incidencia.</p> <p>A la recepción de la factura</p> <p>Cupones rescatados utilizados en los comercios/tiendas = importe/cupones utilizados según los informes procedentes de la base de datos que gestiona los cupones electrónicos (RedRose)</p> <p>Total facturas de los comerciantes = total cupones electrónicos rescatados según la base de datos (RedRose)</p> <p>Realice comprobaciones aleatorias de las transferencias efectuadas.</p> <p>Tarifas de servicio del PSF = tarifas de servicio sobre los fondos transferidos, según contrato</p>

<p>Cupones en papel a través de comerciantes</p>	<p>Compruebe duplicidades, celdas vacías, formatos poco habituales de los datos en el listado del equipo de programas.</p> <p>Cupones en papel expedidos = cupones planeados para la lista de personas beneficiarias</p>	<p>Distribución de cupones en papel</p> <p>Total cupones en papel distribuidos = total cupones recibidos por las personas beneficiarias</p> <p>Cupones restantes (cupones no distribuidos) = cupones que deben recibir por personas beneficiarias no personadas en la distribución (según el listado de distribución de cupones).</p> <p>Los cupones no distribuidos son nulos.</p> <p>A la recepción de facturas</p> <p>Cupones canjeados recopilados por los comerciantes y entregados de vuelta a la SN = cupones distribuidos (comprobar también posibles falsificaciones)</p> <p>Total cupones canjeados = total factura de los comerciantes.</p>

En los casos en los que se identifiquen discrepancias, el departamento financiero deberá ir línea por línea y paso por paso a lo largo de todo el proceso de pago, con el fin de intentar aislar la incidencia.

Eventuales causas de discrepancias pueden ser:

- Personas beneficiarias incluidas para recibir fondos que no los han recibido
- Personas beneficiarias incluidas para no recibir fondos, pero que sí los han recibido
- Personas beneficiarias receptoras de cupones distribuidos que no los canjean por efectivo
- Errores de cálculo en el plan original de distribución
- Errores tipográficos o a la hora de trasponer los números durante el registro de las salidas
- Errores tipográficos y otros errores en los informes de los proveedores de servicios
- Tasas imprevistas gravadas en algún momento del proceso de pago
- Tasas de conversión o problemas imprevistos, como diferencias de tipos de cambio
- Cupones sin fecha de expiración y/o cuya fecha de expiración no haya pasado
- Fraude y/o desviación de fondos

El fraude y la desviación de fondos son una posibilidad siempre, pero se recomienda interpretar todos los errores como accidentales antes de anticipar conclusiones. Las acusaciones falsas son una forma rápida de minar la confianza entre los equipos.

Tras cada conciliación deberá redactarse un informe de discrepancia en el que se resuman los errores con su explicación, en la medida más exhaustiva posible, detallando, en su caso, los errores/problemas más graves.

El informe deberá ser revisado y firmado (como prueba de la revisión) por parte de la persona de gestión competente, y archivado en el registro oficial del programa.

La SN también deberá evaluar con regularidad al PSF en la prestación del servicio según el contrato. Ello incluirá:

- √ Puntualidad de la distribución
- √ Calidad del servicio y de los informes que se espera redacten los PSF
- √ Uso de la tecnología
- √ Capacidad de respuesta del PSF a los cuellos de botella abordados.

5. Canalización del efectivo y flujos financieros

El departamento financiero necesitará planificar y garantizar la disponibilidad de fondos de forma puntual. Se trata de un paso clave para permitir que la distribución mediante PTM pueda llevarse a cabo. A menudo, la SN no dispone de fondos suficientes internamente, en el país, para iniciar una distribución, y tendrá que recurrir a fondos de donantes/socios. Por tal motivo, es importante tener en cuenta la duración del proceso interno de autorización y transferencia de los fondos, tomando en consideración eventuales limitaciones de los donantes y otros cuellos de botella o regulaciones que puedan demorar la recepción de los fondos.

La probabilidad de encontrarse cuellos de botella es muy alta en contextos en los que los gobiernos están sujetos a sanciones (impuestas por el donante, la FICR o la SN, Naciones Unidas o el país de origen del banco principal), así como en países de alto riesgo con estrictas regulaciones bancarias. Entre los retrasos cabe incluir la necesidad de una licencia y de una autorización/información detallada sobre la trazabilidad de los fondos. También puede haber requisitos más generales derivados puramente de la obligación de transparencia humanitaria contenida en la legislación sobre blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Cuando se está trabajando en contextos en los que la transparencia bancaria resulta esencial, debe tratarse este tema de forma que no ponga en tela de juicio la protección de los datos de las personas beneficiarias y que no genere ningún otro perjuicio. Durante la CVAP debe confeccionarse un **Análisis de los flujos financieros de los PTM** [\[insert link\]](#) sencillo que garantice la disponibilidad puntual de los fondos. El desarrollo de la herramienta requiere planificación y entendimiento de las fases de la canalización de los fondos financieros, para reflejar el itinerario desde el donante hasta la cuenta bancaria de la SN, al PSF y, eventualmente, a las personas destinatarias del efectivo. Durante la respuesta, la herramienta puede completarse/actualizarse y acompañarse de un plan de pago.

La finalidad de la herramienta es mapear el flujo de fondos y visualizar los pasos concretos necesarios, destacando en particular el tiempo preciso, la persona responsable y la autorización adecuada exigida en cada etapa para poder llevar a efecto el pago. Es importante revisar las fases con todas las partes intervinientes en su ejecución, asegurando la inclusión de todas las fases y subfases relevantes. Se recomienda asimismo incluir en el proceso la totalidad de los requisitos de documentación sobre cumplimiento normativo e información, pues con ellos se garantizará la confección de los registros a medida que se realizan los pagos, algo mucho más sencillo que intentar reconstruir toda la información con posterioridad.

A la hora de mapear los flujos financieros, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- √ ¿Qué se necesita para liberar los pagos (por ejemplo, una orden de transferencia, una factura)?
- √ ¿Quién tiene autoridad para firmar la autorización de los pagos? ¿Es delegable esa facultad, en caso de que fuera necesario?
¿Existen factores que puedan afectar a la puntualidad o a la capacidad de transferir los fondos al PSF?

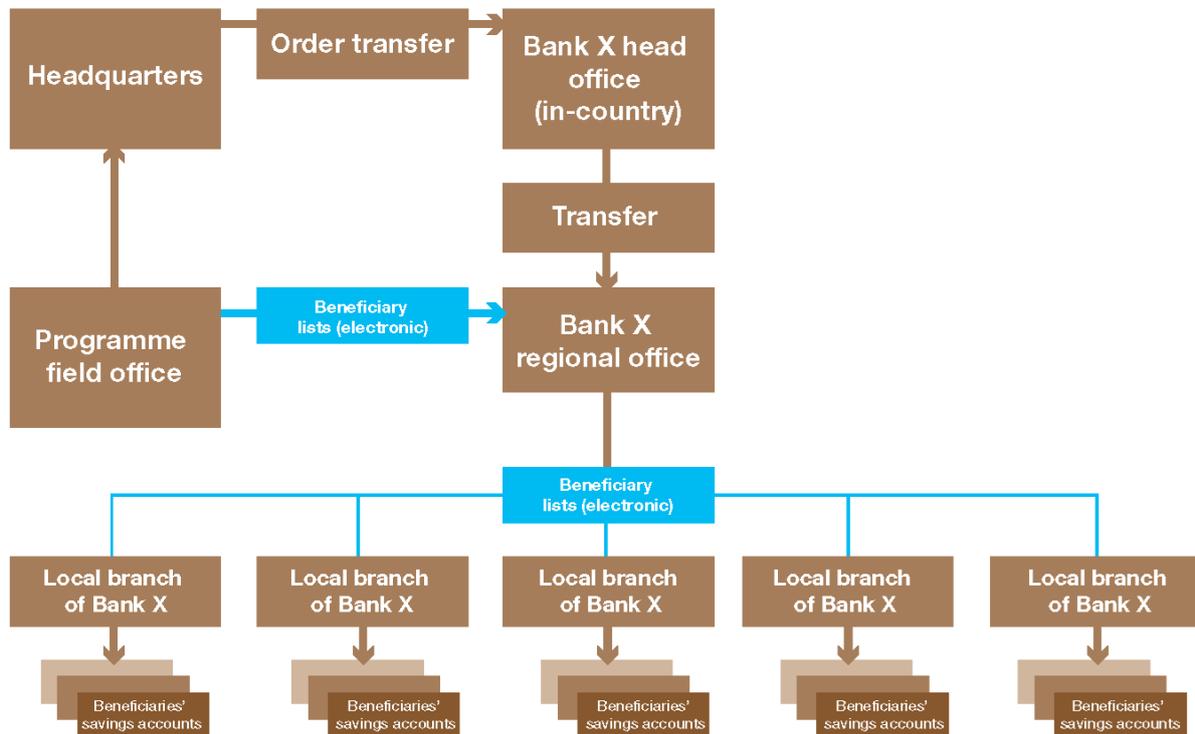
- √ ¿Existen eventuales cuestiones relacionadas con la canalización que deban ser tomadas en consideración?
- √ ¿Podemos reducir el importe por transferencia al PSF para minimizar el riesgo con éste? (es decir, enviando importes mensuales cuando se esté llevando a cabo un programa plurimensual)
- √ ¿Cuántos días durará el proceso en su conjunto (desde la solicitud del efectivo hasta su distribución)?

Es posible que las SN trabajen en colaboración con la FICR² y que necesiten solicitar fondos del DREF, la EA u otros ingresos. Los procedimientos concretos para cada mecanismo de financiación, incluyendo los umbrales de los pagos, deberán ser objeto de reconocimiento e inclusión en la canalización del efectivo, lo que determinará, además, el número de plazos a solicitar

Además de las herramientas de flujos financieros, la SN puede optar por visualizar el proceso en un diagrama de flujos.

² Para determinar cómo y de dónde proceden los fondos, remítase a los POE de la FICR, y al punto focal de finanzas de la FICR [Is this the latest advice?]

Ejemplo de mapa de flujos del pago (a partir de la guía de la FICR sobre PTM)



Order transfer = orden de transferencia

Bank X head office (in country) = Oficina principal del banco X (en el país)

Programme field office = oficina de campo del programa

Bank X regional office = oficina regional del banco X

Local Branch of bank = filial local del banco