



Prefinanciación de la acción anticipatoria:

Guía práctica para las sociedades nacionales

Junio de 2024

Esta guía resume las consideraciones y los pasos claves para desarrollar una estrategia de prefinanciación, que les brinde garantías a las sociedades nacionales, para que puedan actuar con rapidez y reduzcan la dependencia de la financiación diferida de los donantes.



**American
Red Cross**

OBJETIVO

La acción anticipatoria es un conjunto de medidas adoptadas para prevenir o mitigar los impactos potenciales de una catástrofe antes del shock o de que se sientan los efectos agudos. Cada vez más se la considera crucial para abordar al cambio climático y a la meteorología extrema. Las sociedades nacionales predefinen estas acciones en planes formales, como el Protocolo de Acción Temprana o el Protocolo Simplificado de Acción Temprana . La ventana para la acción anticipatoria es el periodo crítico durante el cual, las organizaciones humanitarias pueden actuar para reducir el impacto de una catástrofe inminente. Para garantizar la oportuna intervención, por lo general, un pronta financiación es necesaria en esta ventana. Sin embargo, debido a los plazos de las transferencias financieras, los procesos de aprobación y la estructura de los mecanismos de financiación, la obtención de fondos a tiempo ,suele ser todo un desafío. Sin un acceso inmediato a los recursos financieros, los retrasos pueden socavar todo el proceso de anticipación. La prefinanciación es clave, ya que les permite a las sociedades nacionales movilizar recursos rápidamente y prestar ayuda cuando más se la necesita.

DESTINATARIOS

Esta guía está dirigida a las sociedades nacionales que diseñan programas preventivos. Según el rol en el proceso, para algunos miembros específicos del personal tales como los directores de programas, los responsables financieros y los equipos de logística, algunas secciones serán más relevantes que otras.

Índice

Lista de abreviaturas	4
I. Introducción	5
II. ¿Qué es la prefinanciación?	6
III. Importancia de la estrategia de prefinanciación	8
IV. Consideraciones de prefinanciación	10
V. Opciones de prefinanciación	12
A. Presupuesto temporal de la sociedad nacional: Reasignación	14
B. Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) de la sociedad nacional	15
C. Subvención bilateral	16
D. Préstamo bilateral	17
E. Proveedor de servicios financieros (PSF) financiado por donantes	18
F. Proveedor de bienes financiados por donantes	19
G. Préstamo bancario	20
H. Línea de crédito bancario (LdC)	21
I. Proveedor de servicios financieros (PSF) Línea de crédito (LdC)	22
J. Proveedor de servicios financieros (PSF) retraso en las condiciones de pago	23
K. Línea de crédito (LdC) para proveedores de bienes	24
L. El proveedor de bienes difiere las condiciones de pago	25
VI. Diseño de una estrategia de prefinanciación	26
Primer paso: Comprensión de las necesidades de prefinanciación	26
Segundo paso: Revisión las opciones de prefinanciación	28
Tercer paso: Selección de la secuenciación y la estratificación de la prefinanciación	30
Cuarto paso: Preparación para contingencias	32
Quinto paso: Obtención de la aprobación de la estrategia de prefinanciación	33
Sexto paso: Ejecución de la estrategia de prefinanciación	34
VII. Conclusión	35
VIII. Apéndices	36
ANEXO I. Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE)	37
ANEXO II. Préstamo bilateral (de socio)	47
ANEXO III. Proveedor de Servicios Financieros con Financiación Directa Bilateral (Socio) (PSF)	53
ANEXO IV. Banco puente	62
ANEXO V. Línea de crédito bancaria (LdC)	70

...akého vysvetlenia, zdôraznil dôležitosť
znak červeného kríža a naučil,
ak používať ten znak – červený palmešiac.

...kľúčku legálnu opodstatnenosť
...v roku 1929 bol oficiálne prijatý
...na svetom poň, ktorý si zvolil táto
...slovenskej republiky rozhodla
...a prijal červený palmešiac.

...ktorých rokoch začalo používať
...znak používa väčšina zo súčasných
...slovenských spoločností.

50



Lista de abreviaturas

- AA** Acción anticipatoria
- FSP** Proveedores de servicios financieros
- LOC** Línea de crédito
- NFI** Artículo no alimentario
- NS** Sociedad nacional
- PNS** Sociedad nacional asociada



I. Introducción

El desarrollo de una estrategia de prefinanciación de la acción anticipatoria es una medida esencial, que ayuda a las sociedades nacionales a implementar y escalar en el programa de acción anticipatoria de forma exitosa. El impacto de la acción anticipatoria depende de la entrega oportuna de la ayuda; sin embargo, los canales de distribución de los donantes, por defecto o por diseño, a menudo no son capaces de poner los fondos a disposición de las sociedades nacionales de forma instantánea. Si bien esto hace que la actuación en la ventana de oportunidad de la acción anticipatoria sea difícil, si no imposible, las sociedades nacionales tienen el poder de resolver esta cuestión crítica por sí mismas. Al prefinanciar las acciones tempranas planificadas a través de sus propios medios mientras esperan que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta, las sociedades nacionales pueden resolver uno de los desafíos clave para la implementación exitosa y la ampliación de los programas de acciones anticipatorias oportunas.

Esta guía explicará por qué es valiosa una estrategia de prefinanciación y los factores clave que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollarla. Cada opción de prefinanciación se explica detalladamente para facilitar una toma de decisión eficaz. Por último, esta guía ayudará a las sociedades nacionales con los diferentes pasos necesarios para desarrollar la estrategia

II. ¿Qué es la prefinanciación?

El impacto de la acción anticipatoria depende de una acción temprana a tiempo; sin embargo, los canales de distribución de los donantes, por defecto o por diseño, a menudo, no son capaces de proporcionar los fondos en el acto para ayudar a las sociedades nacionales a actuar con puntualidad. Se llama prefinanciación cuando las sociedades nacionales planifican su propia financiación de manera temporal e inmediata, que los respalda para actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta. Existen diversas formas en que las sociedades nacionales pueden prefinanciar los fondos para la acción temprana y las operaciones de respuesta. Algunos de estos enfoques son unilaterales (por ejemplo, la sociedad nacional crea un fondo de reserva), mientras otros pueden negociarse y establecerse con socios, donantes o instituciones bancarias. Para ver la lista completa de opciones, consulte la Figura 1. En función de la envergadura de los programas de acción anticipatoria, una sociedad nacional podría necesitar disponer de diversas opciones para satisfacer sus necesidades.

OPTION	TIPO DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN
PRESUPUESTO TEMPORAL DE LA SOCIEDAD NACIONAL: REASIGNACIÓN	Solución de la sociedad nacional	La sociedad nacional redistribuye los fondos de programas o partidas presupuestarias existentes para cubrir las necesidades de la acción anticipatoria, con la comprensión de que estos fondos serán reembolsados posteriormente por donantes u otras fuentes.
FONDO CENTRAL EN CASOS DE EMERGENCIA (CERF) DE LA SOCIEDAD NACIONAL	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la sociedad nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.
SUBVENCIÓN BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante proporciona directamente fondos a la sociedad nacional para financiar acciones anticipatorias sin exigir reembolso.
PRÉSTAMO BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la sociedad nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la sociedad nacional.
PROVEEDOR DE BIENES FINANCIADOS POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante paga los bienes necesarios para la acción anticipatoria directamente al proveedor, lo que acelera el aprovisionamiento.
PRÉSTAMO BANCARIO	Soluciones bancarias	La sociedad nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Soluciones bancarias	Una línea de crédito preestablecida con un banco que le permite a la sociedad nacional retirar los fondos cuando sea necesario, con intereses solo sobre la cantidad utilizada.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) LÍNEA DE CRÉDITO (LDC)	Soluciones de los proveedores de servicios	La sociedad nacional y los proveedores de servicios (PSF) acuerdan diferir el pago de la distribución de efectivo hasta después de que se hayan llevado a cabo las acciones tempranas, lo que permite utilizar los fondos por adelantado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) RETRASO EN LAS CONDICIONES DE PAGO	Soluciones de los proveedores de servicios	Los PSF le dan dinero en efectivo a los beneficiarios y acuerdan diferir el pago.
LÍNEA DE CRÉDITO (LDC) PARA PROVEEDORES DE BIENES	Soluciones de los proveedores de servicios	La sociedad nacional acuerda una línea de crédito con un proveedor de bienes, lo que le permite recibir bienes por adelantado y pagarlos en una fecha posterior.
EL PROVEEDOR DE BIENES DIFIERE LAS CONDICIONES DE PAGO	Soluciones de los proveedores de servicios	El proveedor suministra bienes a los beneficiarios y accede a un cobro diferido.

Figura 1: Instrumentos de prefinanciación de las SN



III. Importancia de la estrategia de prefinanciación

Cuando las sociedades nacionales (SN) de la CRMLR y las sociedades nacionales asociadas (SNA) pusieron en marcha los programas de acción anticipatoria, se destacó un problema recurrente: a menudo, no se dispone de fondos para las acciones anticipatorias entre el momento en que se llega a un activador y el inicio de la situación de amenaza, lo que retrasa el inicio de las actividades de acción temprana. Las conclusiones de las evaluaciones hechas por la FICR han enfatizado que las sociedades nacionales, con frecuencia, carecen de financiación inmediata para llevar a cabo las acciones previstas, y que la falta de liquidez en las sucursales dificulta aún más la puntualidad y la calidad de los programas.

El desarrollo de una estrategia sólida de prefinanciación para la acción anticipatoria es fundamental para superar estas barreras y para garantizar la rápida aplicación de la programación de acción temprana. Una estrategia de prefinanciación es beneficiosa por varios motivos importantes:

AMINORAMIENTO DE LOS RETRASOS EN LA FINANCIACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LOS DONANTES

La investigación ha demostrado, de forma consistente, que los canales de distribución de los donantes, ya sea a través de procesos predeterminados o por diseño, requieren que las agencias implementadoras prefinancien las acciones tempranas de sus planes de acción anticipatoria mientras esperan la liberación de los fondos de los donantes. Estos fondos, a menudo denominados “de combustible”, suelen llegar después de que la ventana crítica para la acción anticipatoria ya se ha iniciado o, en algunos casos, se ha cerrado. La falta de recursos financieros a tiempo compromete la capacidad de implementar las intervenciones en los momentos en que son más efectivas. Por lo tanto, la prefinanciación es esencial para garantizar que las sociedades nacionales puedan actuar rápidamente cuando los activadores se ponen en marcha, sin esperar los desembolsos retrasados de los donantes.

DISTRIBUCIÓN DURANTE LAS VENTANAS CRÍTICAS DE RESPUESTA

La puntualidad es crucial en la acción anticipatoria. El retraso en las acciones tempranas puede resultar en la pérdida de vidas y medios de subsistencia, sobre todo en las regiones propensas a las catástrofes. Una estrategia de prefinanciación bien estructurada permite a las sociedades nacionales evitar retrasos y ejecutar las acciones dentro del plazo de respuesta requerido. Esta puntualidad garantiza que las acciones anticipatorias alcancen todo su potencial, protejan a las comunidades vulnerables al reducir el impacto de las crisis, antes de que se produzcan. Sin prefinanciación, las acciones tempranas críticas podrían retrasarse, lo que disminuiría la eficacia de las medidas anticipatorias.

APOYO A LAS ACTIVIDADES DE ACCIÓN TEMPRANA CON BASE EN DINERO EN EFECTIVO

La prefinanciación es sobre todo, fundamental en las acciones tempranas, que requieren efectivo, es decir, en las que se necesita liquidez inmediata para distribuir efectivo o vales a las poblaciones afectadas. Las intervenciones que requieren efectivo son urgentes y precisan de un desembolso rápido para ser eficaces. A medida que aumenta la escala de los programas de acción anticipatoria, el acceso confiable a la prefinanciación se vuelve cada vez más esencial, en particular para las sociedades nacionales que pasan de proyectos piloto a una acción anticipatoria a gran escala con múltiples amenazas y donantes. La activación simultánea de múltiples protocolos puede tensionar los fondos disponibles, por lo que la preparación y la capacidad de prefinanciación son fundamentales para el éxito.





AMPLIACIÓN DE LA ACCIÓN ANTICIPATORIA

A medida que las sociedades nacionales pasan de conducir la acción anticipatoria a la ampliación de las intervenciones entre múltiples amenazas y zonas geográficas, las soluciones de prefinanciación existentes podrían ya no satisfacer a sus necesidades. Esta escala aumenta la probabilidad de que se active más de un protocolo al mismo tiempo, lo que requiere un mayor acceso a la prefinanciación. Las sociedades nacionales deben contar con una estrategia integral que contemple múltiples opciones de financiación y que le garantice la capacidad de movilizar recursos suficientes para cubrir las acciones anticipatorias concomitantes o consecutivas.

CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS DONANTES Y MEJORA EN LAS OPORTUNIDADES DE ASOCIACIÓN

Los donantes que apoyan la acción anticipatoria, incluidos el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas y el proceso de aprobación del Protocolo de Acción Temprana de la FICR, a menudo exigen que las sociedades nacionales cuenten con mecanismos de prefinanciación asegurados. Contar con una sólida estrategia de prefinanciación en el lugar suele ser un prerrequisito para recibir la financiación de donantes, ya que demuestra que las sociedades nacionales pueden implementar acciones tempranas incluso si se retrasan los desembolsos de los donantes. Al mantener una capacidad de prefinanciación clara y confiable, las sociedades nacionales mejoran su credibilidad como socios ejecutores de preferencia. Esta preparación refuerza sus asociaciones con los donantes y expande su capacidad de ampliar los programas de acción anticipatoria, lo que los convierte en socios más atractivos y confiables para futuras iniciativas.

IV. Consideraciones de prefinanciación

TIPOS DE SOLUCIONES DE PREFINANCIACIÓN

Las soluciones de prefinanciación se dividen generalmente en cuatro categorías de acuerdo con quien controle la toma de decisiones:

- Soluciones de la sociedad nacional
- Soluciones de los donantes
- Soluciones bancarias
- Soluciones de los proveedores de servicios

Para las soluciones de los proveedores de servicios, estas son más relevantes cuando se necesitan bienes o servicios para los planes de acción temprana. Por ejemplo, el pago de artículos en especies puede integrarse en las condiciones del proveedor, tales como la negociación para el pago diferido o en cuotas de los kits de refugio. Los proveedores de servicios financieros podrían ofrecer financiación para la ayuda en efectivo con fines múltiples, aunque esto es menos frecuente. Las sociedades nacionales deberían evaluar todas las soluciones disponibles y determinar cuáles son las apropiadas sobre la base de su contexto operativo.

ESCALA

Las diferentes opciones de prefinanciación proporcionan distintos niveles de financiación. Las diferentes opciones de prefinanciación proporcionan distintos niveles de financiación. Se podrían necesitar múltiples soluciones para satisfacer los requisitos de prefinanciación de la sociedad nacional. Comprender la financiación mínima y máxima disponible para cada solución ayuda a garantizar que las sociedades nacionales puedan estratificar las diferentes opciones para satisfacer todas sus necesidades.

PUNTUALIDAD DE LOS FONDOS

Las opciones de prefinanciación varían en cuanto a la rapidez con la que se pueda disponer de los fondos. La misma solución puede tener diferentes plazos según el proveedor. Incluso después de que los fondos estén asegurados, la transferencia a lo largo de los canales de distribución (por ejemplo, desde la sede central a las sucursales o a un proveedor de servicios financieros) puede ocasionar retrasos. Se requiere una planificación cuidadosa para asegurarse de que los fondos estén disponibles dentro de la ventana de acción anticipatoria.

CONSIDERACIONES ECONÓMICAS

Los costos asociados a las soluciones de prefinanciación son un factor importante. Es esencial conocer a fondo cualquier honorario o condición para cada opción, ya que estos costos podrían no ser reembolsados por los donantes cuando finalmente entreguen los fondos. La sociedad nacional deberá ser consciente de que, si bien se le reembolsará la cantidad de la prefinanciación cuando los fondos del donante para la acción anticipatoria lleguen a sus cuentas, los donantes no reembolsarán los honorarios relacionados con la solución de prefinanciación. La sociedad nacional tendrá que planificar cómo cubrir los honorarios relacionados con la solución de la prefinanciación con sus propios fondos.

LIQUIDEZ

La liquidez de una solución de prefinanciación es crucial. Si la solución no proporciona fondos en la escala necesaria de manera oportuna, no será una elección óptima. Las sociedades nacionales deberán evaluar cuan prontamente se puede acceder a los fondos y si pueden ser utilizados a nivel de las filiales cuando sea necesario. A menudo, las acciones tempranas se toman en las sucursales, por eso, la transferencia de fondos en este nivel, es un paso clave en el proceso. Algunas soluciones de prefinanciación pueden ponerse directamente a disposición directamente en las sucursales, lo que elimina el paso adicional de trasladar el dinero de la sede central a la filial.

Esto garantiza que los fondos estén disponibles donde y cuando se necesiten para apoyar la acción temprana.

RIESGO Y DILIGENCIA DEBIDA

La selección de las soluciones de prefinanciación requiere una comprensión profunda de los riesgos asociados y la realización de la debida diligencia para garantizar que los proveedores de servicios cumplan con las normas de la sociedad nacional. Ambas consideraciones entran en juego en la toma de decisiones:

- **Evaluación de riesgos:** Las diferentes opciones de prefinanciación presentan distintos niveles de riesgo, como por ejemplo problemas de liquidez o la probabilidad de retrasos. Para tomar decisiones bien fundadas, las sociedades nacionales deberán involucrar a múltiples partes interesadas, como los equipos de finanzas, adquisiciones, gestión y programas, para evaluar los riesgos de manera holística. Esto garantiza que la solución elegida se ajuste a la capacidad organizativa y a la tolerancia al riesgo.
- **Diligencia debida:** Para las soluciones de bancos y proveedores de servicios, es importante llevar a cabo la diligencia debida en los socios potenciales para verificar que cumplan con las normas y los requerimientos de la sociedad nacional. Este proceso ayudará a identificar socios confiables y a mitigar potenciales riesgos legales, financieros u operativos.

SECUENCIACIÓN Y ESTRATIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES DE PREFINANCIACIÓN

Al diseñar una estrategia de prefinanciación, las sociedades nacionales deben considerar cómo secuenciar y estratificar las diferentes soluciones para satisfacer sus necesidades a lo largo de diferentes escenarios.

- **Secuenciación:** La secuenciación se refiere al orden en que se activan las soluciones de prefinanciación. Las sociedades nacionales deberán planificar para las situaciones más extremas donde podrían activarse varios protocolos simultáneamente. En tales casos, es esencial dar prioridad a la activación de ciertas soluciones de prefinanciación basadas en factores como el costo, la accesibilidad y la escala es fundamental para garantizar la liberación oportuna de los fondos.
- **Estratificación:** La estratificación consiste en combinar múltiples soluciones de prefinanciación para cubrir diferentes periodos y niveles de financiación necesarios. Las necesidades de prefinanciación podrían fluctuar en función de las amenazas estacionales y la estratificación de soluciones garantiza que haya suficiente apoyo financiero para satisfacer las distintas necesidades. Las sociedades nacionales deberán alinear estratégicamente estas soluciones para cubrir las demandas financieras tanto a corto como a largo plazo.

Al planificar cuidadosamente la secuenciación y la estratificación de los mecanismos de prefinanciación, las sociedades nacionales pueden crear una estrategia financiera más flexible y receptiva que garantice una financiación adecuada en todas las etapas de la acción anticipatoria.

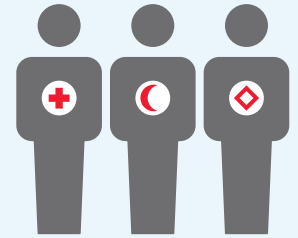
Opciones de prefinanciación

Esta sección resume las ventajas, desventajas y consideraciones únicas de las 12 soluciones de prefinanciación descritas. Las soluciones están sintetizadas en la siguiente tabla y luego se organizan por tipo de solución (por ejemplo, soluciones de sociedades nacionales, soluciones de los donantes, soluciones de los bancos o soluciones de los proveedores de servicios).

Opción	Tipo de solución	Descripción	Consideraciones
PRESUPUESTO TEMPORAL DE LA SOCIEDAD NACIONAL: REASIGNACIÓN	Solución de la sociedad nacional	La sociedad nacional redistribuye los fondos de programas o partidas presupuestarias existentes para cubrir las necesidades de la acción anticipatoria, con la comprensión de que estos fondos serán reembolsados posteriormente por donantes u otras fuentes.	<ul style="list-style-type: none"> Pros: Práctica relativamente generalizada que ofrece liquidez inmediata para apoyar una acción temprana. Contras: Una posible interrupción de los programas planificados y la necesidad de reembolsar los fondos más adelante. Requiere una cuidadosa armonización con los acuerdos de los donantes y la supervisión de la reasignación de fondos.
FONDO CENTRAL EN CASOS DE EMERGENCIA (CERF) DE LA SOCIEDAD NACIONAL Consulte aquí la guía detallada del proceso para el Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF)	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la sociedad nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.	<ul style="list-style-type: none"> Pros: Proporciona financiación de fácil acceso bajo el control de la sociedad nacional. Contras: Requiere tiempo para establecerlo y mantenerlo. Existe un riesgo de uso indebido o de agotamiento si se accede a ellos para otras necesidades urgentes, especialmente en las sucursales.
SUBVENCIÓN BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante proporciona directamente fondos a la sociedad nacional para financiar acciones anticipatorias sin exigir reembolso.	<ul style="list-style-type: none"> Pros: Rápido acceso a los fondos sin necesidad de reembolso. No se interrumpen los programas en curso. Contras: Podría requerir preacuerdos o negociaciones con los donantes para garantizar que los fondos estén disponibles a tiempo. La cantidad podría ser limitada.
PRÉSTAMO BILATERAL Consulte aquí la guía detallada del proceso del préstamo bilateral.	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la sociedad nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.	<ul style="list-style-type: none"> Pros: Proporciona acceso inmediato a los fondos sin interrumpir otros programas. Contras: Requiere reembolso, lo que podría crear presión financiera. Negociar los términos puede llevar tiempo.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES Consulte aquí la guía detallada del proceso del PSF.	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la sociedad nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Pros: Es el desembolso más rápido de apoyo monetario; reduce la carga administrativa de la sociedad nacional. Contras: Reduce el control de la sociedad nacional sobre el contrato, y solo es adecuado para acciones tempranas, que requieran efectivo.

Opción	Tipo de solución	Descripción	Consideraciones
PROVEEDOR DE BIENES FINANCIADOS POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante paga los bienes necesarios para la acción anticipatoria directamente al proveedor, lo que acelera el aprovisionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Acelera la adquisición de los bienes necesarios sin esperar los fondos internos. • Contras: Limita el control de la sociedad nacional sobre el contrato y la toma de decisiones, es adecuado principalmente para la adquisición de bienes a gran escala.
PRÉSTAMO BANCARIO Consulte aquí la guía detallada del proceso del préstamo bancario.	Soluciones bancarias	La sociedad nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Proporciona acceso rápido a grandes sumas de dinero. • Contras: A causa de las tasas de interés y las comisiones es caro. Podría requerir garantías y las organizaciones fines de lucro podrían tener dificultades para obtener un préstamo debido al riesgo percibido
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC) Consulte aquí la guía detallada del proceso de las líneas de créditos (LdC) bancarias.	Soluciones bancarias	Una línea de crédito (LdC) acordada de antemano con un banco que le permita a la sociedad nacional disponer de fondos en función de las necesidades, con una carga de interés solo sobre la cantidad utilizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Ofrece flexibilidad para acceder a los fondos a pedido y solo se cobra intereses por lo que se utiliza. • Contras: Incluye las cuotas iniciales, los requisitos de garantías y otros gastos, que podrían no ser reembolsados por los donantes.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) LÍNEA DE CRÉDITO (LDC)	Soluciones de los proveedores de servicios	Le permite a la sociedad nacional pagar a los hogares beneficiarios sobre la base de una línea de crédito (LdC) preacordada. La sociedad nacional saldaría entonces el importe financiado por la línea de crédito (LdC) , cuando la financiación de la acción anticipatoria llegase a su cuenta bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Proporciona un acceso rápido a la financiación para intervenciones que requieran efectivo. • Contras: Es poco frecuente en contextos humanitarios y la cuota inicial o los gastos de gestión podrían no estar cubiertos por los donantes.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) RETRASO EN LAS CONDICIONES DE PAGO	Soluciones de los proveedores de servicios	Permite a una sociedad nacional desembolsar subvenciones en efectivo a los beneficiarios antes de recibir la financiación de los donantes. La sociedad nacional reembolsa a los proveedores de servicios financieros (PSF) , una vez recibida la financiación de la acción anticipatoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Acelera la distribución de efectivo, sobre todo si las acciones tempranas incluyen programas de distribución de dinero en efectivo. Proporciona una prefinanciación considerable. • Contras: Es poco frecuente en el sector humanitario; requiere relaciones sólidas y a largo plazo con el PSF.
LÍNEA DE CRÉDITO (LDC) PARA PROVEEDORES DE BIENES	Soluciones de los proveedores de servicios	La sociedad nacional acuerda una línea de crédito con un proveedor de bienes, lo que le permite recibir bienes por adelantado y pagarlos en una fecha posterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Facilita la adquisición rápida de bienes para las acciones anticipatorias. • Contras: Está sujeto a tasas y los retrasos en el pago pueden afectar a las futuras relaciones de abastecimiento.
EL PROVEEDOR DE BIENES DIFIERE LAS CONDICIONES DE PAGO	Soluciones de los proveedores de servicios	El proveedor suministra bienes a los beneficiarios y accede a un cobro diferido.	<ul style="list-style-type: none"> • Pros: Es común para los equipos de logística y es útil para las acciones tempranas , que incluyen bienes, lo que elimina los retrasos financieros en la cadena de suministro. • Contras: Los honorarios podrían no ser reembolsados y deben negociarse previamente en los contratos, lo que dificulta su posterior inclusión.

A. Presupuesto temporal de la sociedad nacional: Reasignación



DESCRIPCIÓN

Para hacer frente a los gastos de prefinanciación de las acciones anticipatoria, las sociedades nacionales podrían solicitar una reasignación presupuestaria temporal. Los fondos se desvían temporalmente de otros programas planificados, para satisfacer las necesidades inmediatas de prefinanciación de la acción anticipatoria y luego, se reponen cuando se reciben los fondos de la acción anticipatoria del donante. Aunque puede ser una fuente rápida de liquidez, hay que tener en cuenta muchos factores, como la escala, los requisitos de los donantes y el impacto en la programación y las prioridades planeadas. La sociedad nacional deberá seguir los mecanismos necesarios de gestión presupuestaria, presentación de informes y control para contabilizar adecuadamente la reasignación y el reembolso.

ESCALA

PEQUEÑO - MEDIANO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Los fondos son de fácil acceso.• La toma de decisiones está bajo el control de la sociedad nacional.• Los fondos pueden combinarse con otras soluciones.	<ul style="list-style-type: none">• Los requisitos de los donantes podrían no permitir una reasignación temporal.• Los fondos no podrían ser grandes cantidades.• Cualquier retraso en el reembolso podría repercutir negativamente en la programación planificada.

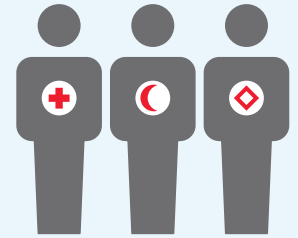
CONSIDERACIONES ESPECIALES

Hay que seguir los mecanismos necesarios de gestión presupuestaria, presentación de informes y control para contabilizar adecuadamente la reasignación y el reembolso.

Si se reasignan fondos de proyectos financiados por donantes, es necesario considerar los requerimientos de los mismos.

Es necesario considerar las políticas de gestión financiera de la sociedad nacional y quién tiene autoridad para reasignar los fondos.

B. Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) de la sociedad nacional



[Acceda aquí a la guía detallada sobre el proceso del Fondo Central en Casos de Emergencia \(CERF\)](#)

DESCRIPCIÓN

La acción anticipatoria puede financiarse a través de los fondos de reserva o de contingencia de una sociedad nacional, a menudo denominados “fondo de respuesta de emergencia”. Son fondos que se mantienen en un presupuesto de disponibilidad limitada y que habitualmente se crean para permitir una respuesta rápida ante una catástrofe o crisis. La principal diferencia entre fondos de contingencia y de reserva es si los fondos se devuelven al final del ejercicio si no se utilizan (fondos de contingencia) o si se acumulan con el paso del tiempo (reservas). Quizá sería necesario ajustar las políticas y procedimientos de los fondos de contingencia y de reserva para permitir la prefinanciación de la acción anticipatoria. Los fondos pueden cubrir las necesidades de prefinanciación y se puede reembolsar el importe prefinanciado. Estos fondos tienen una estructura de gestión interna que está totalmente bajo el control de la SN.

ESCALA

PEQUEÑO - MEDIANO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la financiación en el país; el dinero está en la cuenta bancaria de la SN y en la moneda local. • La SN puede crear o predestinar fondos del Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) en sus sucursales. • La mejora continua y la documentación de las lecciones aprendidas del Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) permiten a la SN aprender de la utilización del fondo y de lo que será necesario en futuras crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación y el mantenimiento de un Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) puede llevar tiempo y esfuerzo. Podrían pasar varios años hasta que el fondo sea lo suficientemente grande como para utilizarlo de forma regular. • La sociedad nacional establece las normas y reglamentos del Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) Estas normas pueden cambiar y los fondos pueden utilizarse para otras necesidades operativas urgentes, y no para el fin especificado inicialmente. • Las cantidades del Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) en las sucursales genera el riesgo de malversación; los controles fiscales en las sucursales podrían no ser sólidos.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

El Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) puede estar centralizado en la sede central o descentralizado en las sucursales.

Además, el Fondo Central en Casos de Emergencia (CERF) podría tener un sistema de gestión interna o el sistema de gestión podría incluir a donantes clave.

C. Subvención bilateral



DESCRIPCIÓN

Muchos donantes disponen de fondos para desastres o crisis de pequeña escala o “bajo el radar” a los que la sociedad nacional puede acceder para sus programas de acciones anticipatorias. Estos fondos suelen ser mantenidos a nivel nacional por el SNP u otros donantes y están diseñados para eventos de gravedad leve y alta frecuencia que suelen quedarse sin financiación. Previo acuerdo con el donante, estos fondos también podrían utilizarse para la prefinanciación de acciones anticipatorias. Estos fondos no se devuelven al donante después de que la sociedad nacional reciba los fondos de la acción anticipatoria en su cuenta bancaria.

ESCALA

PEQUEÑO - MEDIANO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• El donante suele mantener estos fondos en el país para que la transferencia a la sociedad nacional pueda realizarse rápidamente.• Estos fondos suelen ser de una cantidad menor (es decir, 50 000 y 100 000), por lo que están diseñados para ser flexibles, así como también ,para desembolsarse con rapidez.• La sociedad nacional suele estar familiarizada con estos fondos y conoce bien sus requisitos.• A menudo, los fondos pueden ir directamente a la sucursal.	<ul style="list-style-type: none">• La cantidad de fondos disponibles puede ser inferior a la necesaria.• El hecho de que los fondos no se devuelvan después de que la sociedad nacional reciba los fondos de la acción anticipatoria puede causar confusión.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Es necesario discutir y acordar con el donante que estos fondos puedan utilizarse para la prefinanciación de las acciones anticipatorias, antes de que surja la necesidad.

El donante necesitara entender perfectamente que los fondos se destinarán a la prefinanciación para impulsar la acción anticipatoria mientras se espera que los fondos que le pertenecen a esta acción. La sociedad nacional.

D. Préstamo bilateral

[Acceda aquí a la guía detallada del proceso de préstamo bilateral.](#)



DESCRIPCIÓN

Es posible que las SNP u otros donantes presten, en lugar de conceder, sus fondos en el país a una sociedad nacional para cubrir las necesidades de prefinanciación de la sociedad nacional. Los fondos se devuelven al donante después de que la sociedad nacional reciba en su cuenta bancaria la financiación de la acción anticipatoria.

ESCALA

PEQUEÑO - MEDIANO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Esta solución podría ser potencialmente interesante para los donantes, ya que se les devuelve su dinero para que lo reutilicen, lo que aumenta así su impacto.• Esta solución está pensada para donantes que disponen de fondos en el país, por lo que el movimiento de dinero es relativamente rápido.• Este tipo de préstamo es potencialmente de mayor fácil acceso, tendrá comisiones más bajas o nulas y requerirá menos o ninguna garantía en comparación con un préstamo bancario tradicional.• Esta solución podría utilizarse a nivel de las sucursales, lo que eliminaría el paso de la transferencia de la sede central de la sociedad nacional a la sucursal.	<ul style="list-style-type: none">• Es probable que el préstamo de un donante sea de menor índole y solo cubra una parte de las necesidades de prefinanciación.• Este enfoque no es habitual en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, por lo que puede llevar algún tiempo conseguir su participación.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Dado que se trata de un enfoque nuevo, es posible que el PNS u otros donantes tarden algún tiempo en desarrollar y acordar las condiciones de un préstamo, por lo que la sociedad nacional debería dejar tiempo suficiente antes de la temporada de amenazas para adaptarse a ello.

E. Proveedor de servicios financieros (PSF) financiado por donantes



Acceda aquí a la guía detallada sobre el proceso de los PSF financiados por donantes.

DESCRIPCIÓN

La solución del PSF bilateral (socio) financiado directamente implica que la sociedad nacional es el titular del contrato con el PSF, pero un socio bilateral paga los fondos de la subvención en efectivo y las tasas de servicio directamente al PSF en nombre de la sociedad nacional. Esto eliminaría el paso en el que el socio transfiere los fondos a la sociedad nacional, que a su vez paga al PSF y aceleraría considerablemente el proceso. Sin embargo, esto puede socavar el control del contrato por parte de la sociedad nacional. Esta opción debe adecuarse al contexto local y a los acuerdos previos a la transacción.

ESCALA

GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• El donante paga directamente a un PSF en lugar de proporcionar fondos a la sociedad nacional, que a su vez paga al PSF, lo que eliminará pasos y acelerará el proceso.• Si las acciones tempranas incluyen programas de distribución de efectivo (por ejemplo, ayudas en efectivo para múltiples propósitos (MPCA, por sus siglas en inglés) etc.), esta solución puede ser muy importante.	<ul style="list-style-type: none">• Esta solución podría socavar potencialmente la gestión del contrato de la sociedad nacional con el PSF.• Si las acciones tempranas no incluyen programas de distribución de efectivo (por ejemplo, MPCA, etc.), esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Discuta con el PSF si hay algún requisito a tener en cuenta para garantizar que esta opción esté completa y lista antes de la temporada de amenazas (por ejemplo, Know Your Business/KYB, etc.).

Considere cualquier consecuencia negativa que la sociedad nacional pudiera experimentar con el PSF en otros programas en los que pague directamente al PSF.

F. Proveedor de bienes financiados por donantes



DESCRIPCIÓN

La solución del proveedor de bienes financiado por el donante implica que la sociedad nacional mantenga el contrato con el proveedor de bienes, pero que el socio pague directamente al proveedor de bienes en nombre de la sociedad nacional. Esto eliminaría el paso en el que el socio transfiere los fondos a la sociedad nacional, quien a su vez le paga al proveedor de bienes, lo que aceleraría considerablemente el proceso. Sin embargo, esto podría socavar el control del contrato por parte de la sociedad nacional. Esta opción tendría que adecuarse al contexto local y a los acuerdos previos a la transacción.

ESCALA

GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• El donante que paga directamente a un proveedor de bienes en lugar de proporcionar fondos a la sociedad nacional, que a su vez le paga al proveedor de bienes, lo que eliminará pasos y acelerará el proceso.• Si las acciones tempranas incluyen un gran componente de bienes (por ejemplo, kits de higiene, etc.), esta solución puede ser muy pertinente.• La producción y el movimiento de bienes puede llevar tiempo, por lo que las soluciones que eliminan los retrasos en la financiación de los productos pueden ser muy útiles.	<ul style="list-style-type: none">• Esta solución podría socavar potencialmente la gestión del contrato de la sociedad nacional con el proveedor de bienes.• Si las acciones tempranas no incluyen bienes (por ejemplo, kits de reparación de refugios), esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

A menudo, los bienes pueden comprarse y acopiarse con antelación durante la fase de preparación, si el donante de la acción anticipatoria es la FICR, lo que hace que esta solución sea menos relevante. Sin embargo, si la sociedad nacional trabaja con donantes de acciones anticipatorias ajenos a la FICR, esta solución puede ser útil.

G. Préstamo bancario

Acceda aquí a la guía detallada del proceso de préstamo bancario.



DESCRIPCIÓN

Un producto crediticio comúnmente utilizado es el crédito puente. Los créditos puentes suelen ser productos de financiación provisional de un banco o entidad financiera que proporcionan dinero al prestatario durante un breve periodo de tiempo, inferior a 12 meses. Los créditos puente suelen saldarse una vez que el prestatario recibe o consigue financiación. Estos tipos de préstamos suelen tener tasas de interés y comisiones más elevadas y a menudo requieren un aval de garantía para obtener el préstamo.

ESCALA

PEQUEÑO - MEDIANO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Los préstamos bancarios son habituales y suelen tener un proceso de solicitud fácil y rápido.• Es probable que el equipo financiero de la sociedad nacional esté muy familiarizado con los préstamos bancarios y pueda asesorarle sobre el proceso.• Como la financiación ya está en el país, puede ser una opción relativamente rápida de acceder, una vez aprobada	<ul style="list-style-type: none">• Puede ser una opción cara, ya que la comisión de apertura del crédito puente oscila entre el 0,5 % y el 1 % del importe principal.• Como el plazo es inferior a 12 meses, esto se traduce en tasas de interés más elevadas; normalmente entre 1 y 2 puntos porcentuales más que el porcentaje de un préstamo tradicional.• A menudo, un préstamo asegurado requiere una garantía, normalmente bienes inmuebles o activos. Algunos prestamistas pueden renunciar a esto y permitir que un crédito puente no disponga de una garantía, según la organización.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Las organizaciones sin fines de lucro, como las sociedades nacionales, suelen considerarse prestatarios de alto riesgo para muchas instituciones crediticias, en particular las instituciones bancarias tradicionales. Sin embargo, existen muchas alternativas a las instituciones bancarias tradicionales, como las cooperativas de crédito o los bancos locales, que podrían estar más dispuestos a conceder un crédito puente a la sociedad nacional.

H. Línea de crédito bancario (LdC)

Acceda aquí a la guía detallada del proceso de préstamo bancario.



DESCRIPCIÓN

Una Línea de crédito (LdC) es una cantidad fija de dinero preaprobada a la que una organización sin fines de lucro puede acceder en cualquier momento y por cualquier motivo. Suele otorgarlo un banco o una entidad financiera. La organización puede retirar cualquier cantidad de dinero en una o varias transacciones si no supera una cantidad fija. La organización puede devolver el importe casi inmediatamente o a lo largo de un periodo de tiempo. La línea de crédito suele durar 12 meses y se renueva anualmente. A las organizaciones sin fines de lucro solo se les cobra cuando utilizan la línea de crédito; sin embargo, algunas entidades financieras cobran una comisión de apertura y mantenimiento.

ESCALA

MEDIANA - GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Esta solución brinda acceso a una financiación rápida y la sociedad nacional puede retirar solo la cantidad necesaria.• Solo se cobran intereses sobre el importe retirado, no sobre el importe total de la LdC.• Generalmente, hay opciones de líneas de crédito con y sin garantía. Sin embargo, para acceder a los mejores tasas, es necesario aportar una garantía.• Es probable que el equipo financiero de la sociedad nacional esté muy familiarizado con las líneas de crédito bancarias y pueda brindar asesoramiento sobre el proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Las líneas de crédito pueden llevar varias comisiones, que abarcan un cargo de transacción por giro, cargos anuales de mantenimiento y/o comisiones mensuales, cuando la línea de crédito está activa.• Se trata de una opción relativamente cara, con tasas de interés variables, que hacen más difícil predecir los costos totales.• Muchas veces, es más difícil cumplir con los requisitos para una LdC que a para un préstamo.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Algunos servicios de la LdC incluyen la opción de sobregiro. La organización tiene una cuenta corriente en el banco. Cuando el importe de la cuenta corriente está en descubierto, se activa la LdC y cubre el monto sobregirado. Esto puede hacerse hasta que se alcance el límite de la LdC. Las organizaciones podrían utilizarlo para acceder a fondos adicionales para un proyecto o para los gastos.

I. Proveedor de servicios financieros (PSF) Línea de crédito (LdC)



DESCRIPCIÓN

Los mecanismos de financiación de la cadena de suministro, como la línea de crédito (LdC) del PSF, no son muy conocidos ni utilizados en el mundo humanitario. Una línea de crédito del PSF le permite a la sociedad nacional pagar a los hogares beneficiarios sobre la base de una línea de crédito acordada previamente. La sociedad nacional, entonces, pagaría el importe financiado por la línea de crédito cuando la financiación de la acción anticipatoria llegase a su cuenta bancaria.

ESCALA

MEDIANA - GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Si el programa de efectivo forma parte de las acciones tempranas planificadas, ésta puede ser una de las mejores formas de acelerar el proceso, ya que la solución está directamente en manos del PSF.• El importe de la prefinanciación que proporciona esta solución sería considerable.	<ul style="list-style-type: none">• No hay muchos ejemplos sobre el uso de esta solución en el mundo humanitario.• Los ejemplos que existen se basan en las buenas relaciones a largo plazo entre el PSF y la sociedad nacional, en las que se llevaban a cabo regularmente programas de dinero en efectivo a mediana y gran escala. Sin esta relación existente, es posible que esta solución sería difícil de negociar con un PSF.• Es probable que las tasas relacionadas con la línea de crédito del PSF no sean reembolsadas por la financiación de la acción anticipatoria y deban ser cubiertas por la sociedad nacional.• Si las acciones tempranas no incluyen el programa de efectivo (por ejemplo, ayudas en efectivo para múltiples propósitos (MPCA, por sus siglas en inglés) etc.), esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Considere con qué PSF la sociedad nacional mantiene una buena relación de trabajo y que podría considerar esta solución.

Tenga en cuenta qué tipo de “prueba” de reembolso podría otorgarse al PSF (por ejemplo, evidencia de que se cumplió con el activador, copia de la transferencia bancaria del donante de la acción anticipatoria, etc.).

Es importante entender todas las tarifas relacionadas con la solución para decidir con exactitud su pertinencia. Es posible incluir esta solución en los documentos de licitación, pero no se recomienda que sea un requisito, ya que podría afectar negativamente a los PSF que se presenten a la licitación.

J. Proveedor de servicios financieros (PSF) retraso en las condiciones de pago



DESCRIPCIÓN

Los mecanismos de financiación de la cadena de suministro, como las condiciones de pago diferidas del PSF, no son habituales en el mundo humanitario. El retraso en las condiciones de pago de un PSF implica que éste le permite a la sociedad nacional pagar las subvenciones en efectivo a los hogares beneficiarios antes de transferir la financiación al PSF. La sociedad nacional pagaría al PSF cuando la financiación de la acción anticipatoria llegase a la cuenta bancaria de la sociedad nacional.

ESCALA

MEDIANA - GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Si el programa de efectivo forma parte de las acciones tempranas planificadas, ésta puede ser una de las mejores formas de acelerar el proceso, ya que la solución está directamente en manos del PSF.• El importe de la prefinanciación que proporciona esta solución sería considerable.	<ul style="list-style-type: none">• No hay muchos ejemplos sobre el uso de esta solución en el mundo humanitario. Los ejemplos que existen se basan en las buenas relaciones a largo plazo entre el PSF y la sociedad nacional, en las que se llevaban a cabo regularmente programas de dinero en efectivo a mediana y gran escala. Sin esta relación existente, es posible que esta solución sería difícil de negociar con un PSF.• Es probable que las tasas relacionadas con el retraso en las condiciones de pago no sean reembolsadas por la financiación de la acción anticipatoria y tengan que ser cubiertas por la sociedad nacional.• Si las acciones tempranas no incluyen el programa de efectivo (por ejemplo, ayudas en efectivo para múltiples propósitos (MPCA, por sus siglas en inglés) etc.), esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

Considere con qué PSF la sociedad nacional mantiene una buena relación de trabajo y que podría considerar esta solución.

Tenga en cuenta qué tipo de “prueba” de reembolso podría otorgarse al PSF (por ejemplo, evidencia de que se cumplió con el activador, copia de la transferencia bancaria del donante de la acción anticipatoria, etc.).

Es importante entender todas las tarifas relacionadas con la solución para decidir con exactitud su pertinencia. Es posible incluir esta solución en los documentos de licitación, pero no se recomienda que sea un requisito, ya que podría afectar negativamente a los PSF que se presenten a la licitación.

K. Línea de crédito (LdC) para proveedores de bienes



DESCRIPCIÓN

Los mecanismos de financiación de la cadena de suministro, como la línea de crédito (LdC) para proveedores de bienes, son habituales en el mundo empresarial, pero menos conocidos en el mundo humanitario. Una línea de crédito para proveedores de bienes implica que un proveedor de bienes le permite a la sociedad nacional comprar bienes sobre la base de una línea de crédito acordada previamente. La sociedad nacional, entonces, pagaría el importe financiado por la línea de crédito cuando la financiación de la acción anticipatoria llegase a su cuenta bancaria.

ESCALA

MEDIANA - GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Si las acciones tempranas incluyen un gran componente de bienes (por ejemplo, kits de higiene, etc.), esta solución puede ser muy pertinente.• La producción y el movimiento de bienes puede llevar tiempo, por lo que las soluciones que eliminan los retrasos en la financiación de los productos pueden ser muy útiles.	<ul style="list-style-type: none">• Las tasas relacionadas con una línea de crédito pueden ser costosas.• Es probable que los gastos relacionados con la línea de crédito no sean reembolsados por la financiación de la acción anticipatoria y que tengan que ser cubiertos por la sociedad nacional.• Si las acciones tempranas no incluyen bienes (por ejemplo, kits de reparación de refugios), esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

A menudo, los bienes pueden comprarse y acopiarse durante la fase de preparación, si el donante de la acción anticipatoria es la FICR, lo que hace que esta solución sea menos relevante. Sin embargo, si la sociedad nacional trabaja con donantes de acciones anticipatorias ajenos a la FICR, esta solución puede ser útil.

Considere la posibilidad de incluir una opción de línea de crédito en el proceso de licitación y contratación.

L. El proveedor de bienes difiere las condiciones de pago



DESCRIPCIÓN

En el mundo humanitario se utilizan con frecuencia mecanismos de financiación de la cadena de suministro, como las condiciones de pago diferidas del proveedor de bienes. Un proveedor de bienes con condiciones de pago diferidas implica que un proveedor de bienes le permite a la sociedad nacional recibir los bienes antes de pagarlos. La sociedad nacional pagaría entonces al proveedor de servicios cuando la financiación de la acción anticipatoria llegase a su cuenta bancaria.

ESCALA

MEDIANA - GRANDE

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Se trata de una herramienta habitual de la cadena de suministro/adquisiciones, por lo que el equipo de logística de la sociedad nacional debería estar familiarizado con ella.• Si las acciones tempranas incluyen un gran componente de bienes (por ejemplo, kits de higiene, etc.), esta solución puede ser muy pertinente.• La producción y el movimiento de bienes puede llevar tiempo, por lo que las soluciones que eliminan los retrasos en la financiación de los productos pueden ser muy útiles.	<ul style="list-style-type: none">• Es probable que las tasas relacionadas con el retraso en las condiciones de pago no sean reembolsadas por la financiación de la acción anticipatoria y tengan que ser cubiertas por la sociedad nacional.• Si las acciones tempranas no incluyen bienes (por ejemplo, kits de reparación de refugios), esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación.• Este tipo de solución debe incluirse en el contrato original y puede ser difícil de negociar posteriormente.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

A menudo, los bienes pueden comprarse y acopiarse con antelación durante la fase de preparación, si el donante de la acción anticipatoria es la FICR, lo que hace que esta solución sea menos relevante. Sin embargo, si la sociedad nacional trabaja con donantes de acciones anticipatorias ajenas a la FICR, esta solución puede ser útil.

Considere la posibilidad de incluir la opción de diferir las condiciones de pago en el proceso de licitación y contratación.

VI. Diseño de una estrategia de prefinanciación

Primer paso: Comprensión de las necesidades de prefinanciación

Para comprender el monto de la prefinanciación necesario, es útil crear un gráfico de todos los protocolos activos. El gráfico debe mostrar claramente qué protocolos están activos para cada mes y la cantidad de fondos necesarios para cada protocolo, si se alcanza al activador. Es esencial entender la cantidad total de fondos que podrían ser necesarios cada mes, si se activa más de un protocolo al mismo tiempo. Esa es la cantidad que la sociedad nacional debería tener prefinanciada y lista para usar.

a. Creación de un calendario de acciones anticipatorias

PROTOCOLOS ACTIVOS	DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC

b. Incluya todos los protocolos activos, el donante de cada protocolo y los meses en los que el protocolo está activo.

PROTOCOLOS ACTIVOS	DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones	FICR						■	■	■	■			
Protocolo de inundaciones	PMA						■	■	■	■			
Protocolo de ciclón	FICR			■	■	■	■				■	■	■
Protocolo contra la ola de calor	FICR				■	■	■	■					
Protocolo de sequía	FICR	■	■					■	■	■	■		■
Protocolo de sequía	FAO	■	■					■	■	■	■		■

c. Para cada protocolo, añade la cantidad de financiación de acción temprana que podría ser necesaria por mes, mientras el protocolo esté activo.

Es probable que el importe solo se active una vez, pero deberá registrarse en cada mes, ya que la activación podría producirse en cualquier momento en que el protocolo esté activo).

PROTOCOLOS ACTIVOS	DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones	FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones	PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón	FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor	FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía	FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía	FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K

d. Para cada mes, calcule la cantidad total de financiación que podría necesitarse a lo largo de los diferentes protocolos.

Esta es la cantidad de prefinanciación que debe estar disponible para la sociedad nacional. Tenga en cuenta que probablemente fluctuará a lo largo del año calendario en función de las amenazas, que se superpongan y de los protocolos, que se activen al mismo tiempo.

PROTOCOLOS ACTIVOS	DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones	FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones	PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón	FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor	FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía	FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía	FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
MONTHLY AMOUNT REQUIRED		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K

Segundo paso: Revisión las opciones de prefinanciación

Ahora que está claro qué cantidad de prefinanciación podría ser necesaria por mes, es posible examinar las distintas opciones de prefinanciación y considerar qué opción o combinación de opciones satisfaría las necesidades de prefinanciación.

	No.	Opción	Descripción	S/N	Notas
Sin soluciones	1	RELOCALIZACIÓN TEMPORARIA DE PRESUPUESTO	Desviar temporalmente el gasto de otras áreas programáticas, reasignándolo para las necesidades de prefinanciación y luego reembolsarlo.		
	2	FONDOS DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)	Fondo de reserva que la SN mantiene para la prefinanciación, acciones anticipatorias a pequeña escala y respuestas de pequeña a mediana escala. Este fondo es controlado por la SN.		
Soluciones bilaterales (con socios)	3	SUBVENSIÓN BILATERAL	Los donantes proporcionan una subvención a la SN para cubrir sus necesidades de prefinanciación. Esta no se reembolsa cuando los fondos del DREF AA llegan a la cuenta bancaria de la SN.		
	4	PRÉSTAMO BILATERAL	Los donantes prestan sus fondos locales a una SN para cubrir las necesidades de prefinanciación de la SN, que la SN devuelve cuando los fondos del DREF AA llegan a la cuenta bancaria de la SN.		
	5	PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	El donante proporciona fondos en efectivo directamente al PSF (en lugar de a la SN, que luego se los proporciona al PSF).		
	6	POVEDOR DE SERVICIOS FINANCIADO POR UN DONANTE	El donante paga directamente a la empresa por los bienes, en lugar de pagar a la SN para que esta luego pague a la empresa por los bienes.		
Soluciones bancarias	7	PRÉSTAMO BANCARIO	Un préstamo es un préstamo a corto plazo que se utiliza hasta que una persona o empresa consigue financiación permanente o paga una obligación existente.		
	8	LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Una línea de crédito (LdC) es un límite de endeudamiento preestablecido ofrecido por bancos e instituciones financieras a sus clientes personales y comerciales.		
Soluciones para proveedores de servicios	9	LÍNEA DE CRÉDITO (LDC) DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF)	El PSF proporciona efectivo a los beneficiarios a crédito y la LdC es reembolsada posteriormente por la Cruz Roja (RC).		
	10	APLAZAMIENTO EN LAS CONDICIONES DE PAGO DE UN PSF	El PSF proporciona efectivo a los beneficiarios y acepta ser pagado posteriormente por la Cruz Roja (RC).		
	11	LÍNEA DE CRÉDITO (LDC) DE UN PROVEEDOR DE BIENES	El proveedor suministra bienes a la Cruz Roja (RC) a crédito y la LdC es reembolsada posteriormente por la Cruz Roja (RC).		
	12	RETRASO EN LAS CONDICIONES DE PAGO CON PROVEEDORES DE BIENES	El proveedor suministra bienes a la Cruz Roja (RC) y acepta ser pagado posteriormente por la Cruz Roja (RC).		

- a. Cree un pequeño grupo de trabajo que incluya a miembros de los equipos de gestión, finanzas, logística y programas.**

- b. Debata la prefinanciación con el grupo y seleccione entre 4 y 6 opciones para una investigación más extensa.**

Revise cada opción con el grupo y tenga en cuenta los pros, los contras, los riesgos y los demás factores descritos desde las páginas 6 hasta la 17 de este documento.

- c. Investigue las opciones seleccionadas.**

Asigne a un miembro del equipo competente, la tarea de investigar cada una de las opciones seleccionadas. Comprenda bien la idoneidad, eficacia, costo y viabilidad.

- d. Haga una selección final de las opciones que se incluirán en la estrategia de prefinanciación.**

Vuelva a convocar al grupo y revise la investigación. Haga una selección final de las opciones de prefinanciación, asegurándose de que haya acceso a fondos suficientes para cubrir el total de las necesidades de prefinanciación.

Tercer paso: Selección de la secuenciación y la estratificación de la prefinanciación

Now that the pre-financing solutions have been selected, it is necessary to sequence and layer them into your plan. This involves deciding which solution to activate in which order as well as understanding how many solutions are needed each month to meet the need. Lastly, it is necessary to identify and fill any gaps.

a. Enumere las soluciones de prefinanciación y el importe que ofrece cada una.

Coloque las opciones en el orden de la opción que utilizaría primero. Esto se denomina secuenciar las soluciones. La secuencia podría estar relacionada con los costos, la escala, la accesibilidad u otros factores importantes para la sociedad nacional.

PROTOCOLOS ACTIVOS	DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones	FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones	PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón	FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor	FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía	FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía	FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K
SOLUCIÓN DE PREFINANCIACIÓN		IMPORTE											
Reasignación presupuestaria temporal	75K												
Fondo de emergencia	175K												
Línea de crédito bancario	250K												

b. Incluya en qué meses la solución tendría que estar activa y disponible.

Active solo las soluciones que hagan falta para cubrir el importe mensual necesario. Esto se denomina estratificar las soluciones.

PROTOCOLOS ACTIVOS	DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones	FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones	PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón	FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor	FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía	FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía	FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K
SOLUCIÓN DE PREFINANCIACIÓN		IMPORTE											
Reasignación presupuestaria temporal	75K												
Fondo de emergencia	175K												
Línea de crédito bancario	250K												

c. Calcule la cantidad necesaria y la cantidad activada para ver si hay algún vacío.

PROTOCOLOS ACTIVOS DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO	250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K
SOLUCIÓN DE PREFINANCIACIÓN IMPORTE												
Reasignación presupuestaria temporal 75K												
Fondo de emergencia 175K												
Línea de crédito bancario 250K												
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO	250,000	250,000	75,000	125,000	125,000	375,000	550,000	500,000	500,000	325,000	75,000	325,000
PREFINANCIACIÓN ACTIVADA	250,000	250,000	75,000	250,000	250,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	75,000	500,000
GAP				(125,000)	(125,000)	(125,000)	50,000			(175,000)		(175,000)

d. Si se detectan vacíos, agregue otra solución a su estrategia.

También podría ser posible aumentar el tope de una de las soluciones existentes. Ajústelo hasta que cada mes esté cubierto adecuadamente por las soluciones de prefinanciación.

PROTOCOLOS ACTIVOS DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO	250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K
SOLUCIÓN DE PREFINANCIACIÓN IMPORTE												
Reasignación presupuestaria temporal 75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K
Fondo de emergencia 175K												
Línea de crédito bancario 250K												
Préstamo bilateral (socio) (solo para contingencias) 50K							50K					
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO	250,000	250,000	75,000	125,000	125,000	375,000	550,000	500,000	500,000	325,000	75,000	325,000
PREFINANCIACIÓN ACTIVADA	250,000	250,000	75,000	250,000	250,000	500,000	550,000	500,000	500,000	500,000	75,000	500,000
GAP				(125,000)	(125,000)	(125,000)				(175,000)		(175,000)

Cuarto paso: Preparación para contingencias

Considerar una variedad de escenarios es una forma de eficacia probada de examinar estrategia de prefinanciación y observar si debería añadirle a la estrategia, alguna solución de contingencia. Estar preparados para el fracaso de las soluciones existentes, el aumento de la escala o las nuevas oportunidades, le permitirá a la sociedad nacional prever situaciones complejas y cambiantes.

a. Discuta sobre las posibles situaciones que pudiesen ocurrir.

Si una de las soluciones fracasó, si se añadieron nuevos protocolos o se aumentó la escala de los protocolos existentes, o si hubo una oportunidad con un nuevo donante que requirió prefinanciación adicional, son situaciones que deberían explorarse. Considere si las soluciones existentes podrían ampliarse o si habría que añadir nuevas.

b. Decida cuáles son las opciones y los planes de contingencia.

Debata qué grado de la opción de contingencia sería apropiado dado el contexto y los planes de acción anticipatorias de la sociedad nacional. Acuerde la cantidad y decida si se ampliará una solución existente o se añadirá una solución adicional a la estrategia.

c. Ajuste el plan en conformidad, agregue la nueva información.

La solución de contingencia se activa solo en el caso de que se produzca uno de los escenarios discutidos.

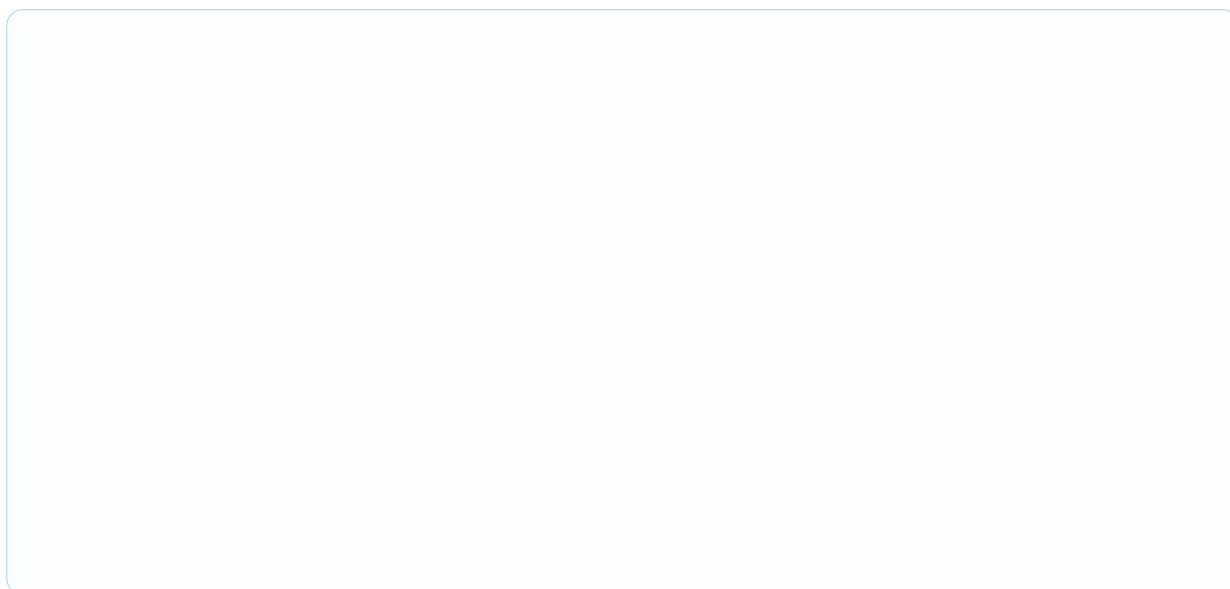
PROTOSOLOS ACTIVOS DONANTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Protocolo de inundaciones FICR						100K	100K	100K	100K			
Protocolo de inundaciones PMA						150K	150K	150K	150K			
Protocolo de ciclón FICR			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocolo contra la ola de calor FICR				50K	50K	50K	50K					
Protocolo de sequía FICR	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocolo de sequía FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO	250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K
SOLUCIÓN DE PREFINANCIACIÓN IMPORTE												
Reasignación presupuestaria temporal 75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K
Fondo de emergencia 175K	175K	175K		175K	175K	175K	175K	175K	175K	175K		175K
Línea de crédito bancario 250K						250K	250K	250K	250K	250K		250K
Subvención bilateral (socio) 50K							50K					
Préstamo bilateral (socio) (solo para contingencias) 100K												
IMPORTE MENSUAL REQUERIDO	250,000	250,000	75,000	125,000	125,000	375,000	550,000	500,000	500,000	325,000	75,000	325,000
PREFINANCIACIÓN ACTIVADA	250,000	250,000	75,000	250,000	250,000	500,000	550,000	500,000	500,000	500,000	75,000	500,000
GAP				(125,000)	(125,000)	(125,000)				(175,000)		(175,000)

Quinto paso: Obtención de la aprobación de la estrategia de prefinanciación

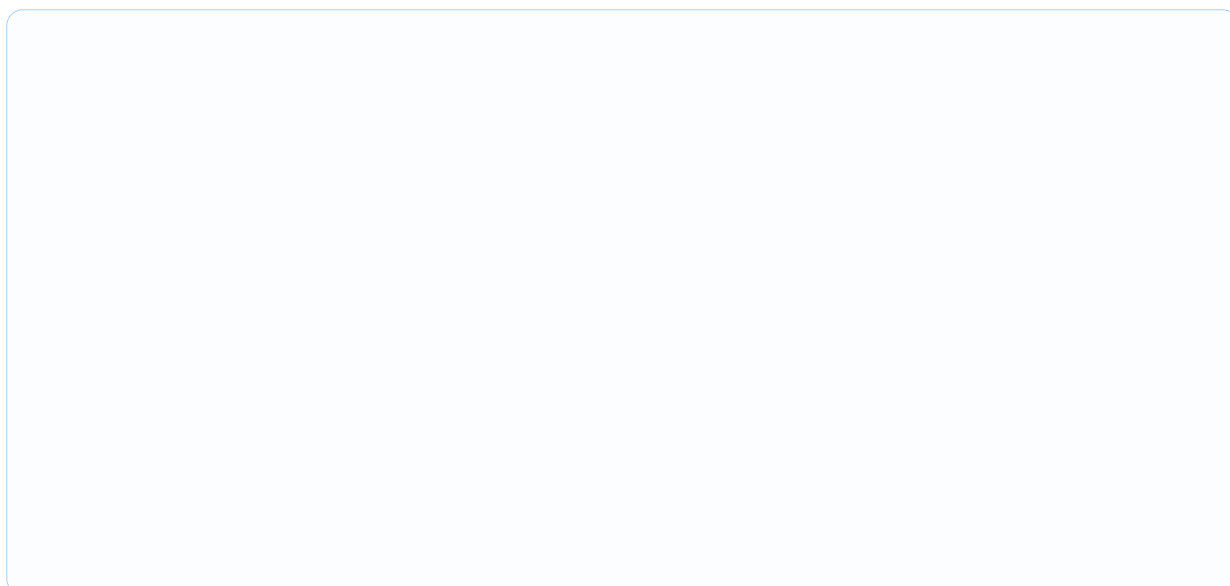
Una vez, que la estrategia de prefinanciación ha sido elaborada y revisada por las principales partes interesadas, es importante concluir y formalizar el proceso mediante la obtención de la aprobación del personal directivo. Aunque el calendario de acciones anticipatorias es un diagrama útil para visualizar rápidamente el plan, también es útil disponer de un informe descriptivo, que capte la información clave, así como también, una presentación para que el personal directivo, otorgue la autorización .

a. Redacte un texto breve para describir la línea temporal de las acciones anticipatorias.

La redacción debe describir la investigación realizada, las soluciones seleccionadas, la secuenciación y la estratificación y la opción de contingencia.



b. Presente las recomendaciones a la dirección, reciba la aprobación final y avance hacia la implementación de las soluciones.



Sexto paso: Ejecución de la estrategia de prefinanciación

Una vez obtenida la aprobación del personal directivo, es esencial poner en funcionamiento el plan antes de la temporada de amenazas. Esto implica crear y gestionar el plan de acción y crear procedimientos operativos convencionales. Debido a que el panorama de la prefinanciación como las necesidades de la sociedad nacional evolucionan, es útil revisar la estrategia anualmente para asegurarse de que sigue respondiendo a las necesidades de la sociedad nacional.

a. Cree un plan de acción.

En el plan de acción, asigne miembros del equipo competentes para completar las negociaciones y finalizar las soluciones de prefinanciación. Incluya el nombre de la persona responsable y la fecha de entrega.

b. Implemente las soluciones de prefinanciación.

Reúnanse periódicamente para revisar el plan de acción y abordar los desafíos hasta completar todas las acciones.

c. Cree procedimientos operativos estándar.

Resulta útil crear procedimientos operativos estándar sencillos que describan claramente cómo se activa cada solución cuando se alcanza al activador, quién lo hace y qué implica. Pueden ser independientes o incorporarse a los procedimientos operativos estandarizados actuales de la acción anticipatoria.

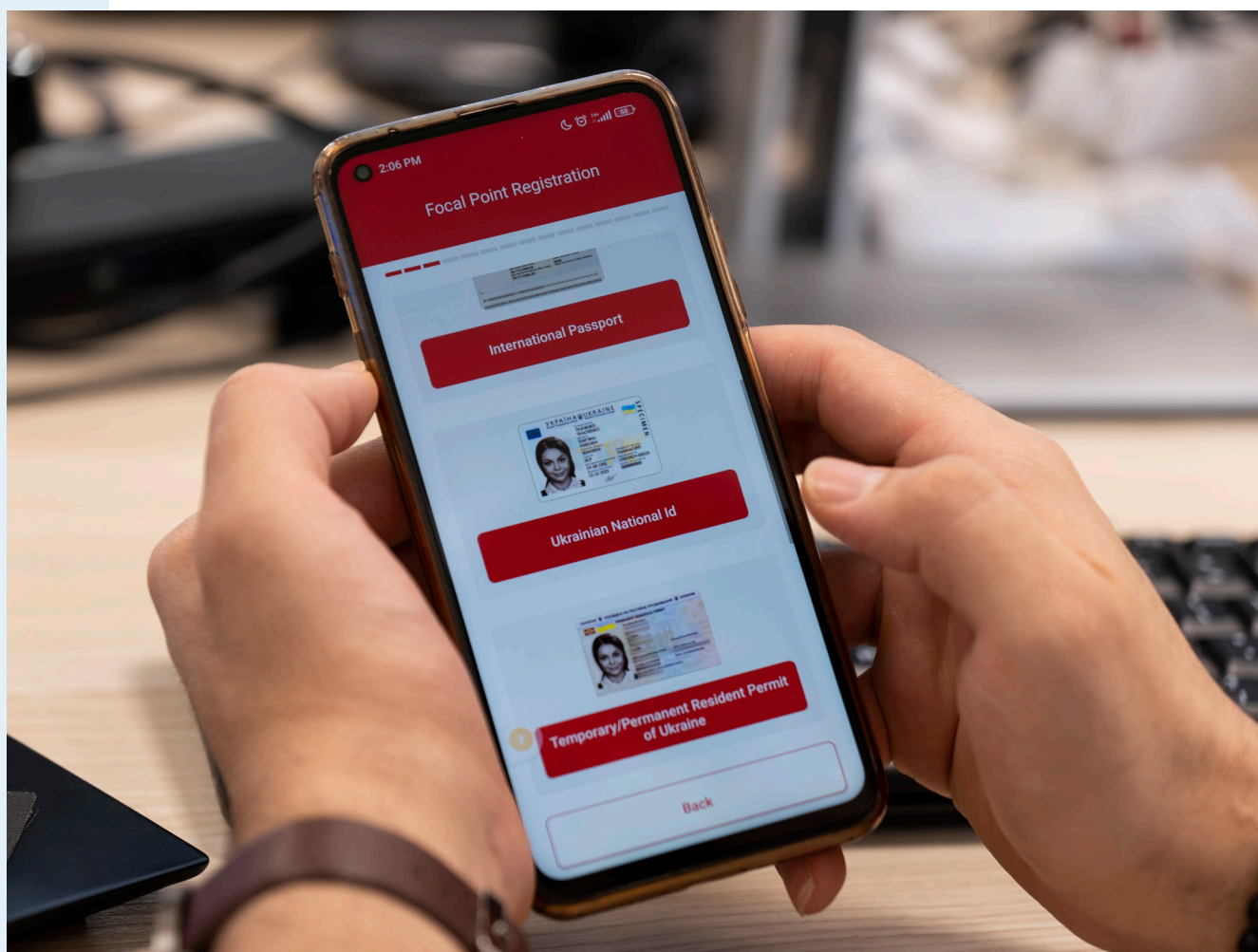
d. Revise la estrategia anualmente.

Es importante revisar la estrategia anualmente para saber si las opciones seleccionadas funcionan según lo prometido y si satisfacen las necesidades. También es útil revisar la programación de la acción anticipatoria de la sociedad nacional y las próximas oportunidades para asegurarse de que la sociedad nacional tiene acceso a suficiente prefinanciación para satisfacer sus necesidades, así como también, para revalidar cualquier compromiso que hayan asumido los donantes (por ejemplo, subvenciones de donantes, préstamos de donantes, etc.). Por último, es necesario considerar las nuevas opciones de las que podría disponer la sociedad nacional para prestar servicios más eficaces o eficientes.

VII. Conclusión

La acción anticipatoria se expande y se populariza a lo largo de todo el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. A medida que las sociedades nacionales añadan más protocolos y amplien sus programas de acción anticipatoria, el tema de la prefinanciación se volverá cada vez más importante. Se llama prefinanciación cuando las sociedades nacionales planifican su propia financiación de manera temporal e inmediata, que los respalda para actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta. El desarrollo de una estrategia de prefinanciación de la acción anticipatoria es una medida esencial, que ayuda a las sociedades nacionales a implementar y escalar en el programa de acción anticipatoria de forma exitosa. La acción anticipatoria alcanza su verdadero impacto cuando las acciones se ejecutan con éxito durante la ventana de oportunidad de la acción anticipatoria. Cuando los

fondos de los donantes para estas acciones tempranas, por defecto o por diseño, no llegan a las cuentas bancarias de las sociedades nacionales a tiempo para que se emprendan las acciones tempranas, se pone en riesgo el impacto de la acción anticipatoria. Las sociedades nacionales tienen el poder de resolver por sí mismas esta cuestión crítica. Las sociedades nacionales disponen de diversas opciones de prefinanciación que pueden secuenciarse y estratificarse para cumplir con sus necesidades. Al prefinanciar las acciones tempranas planificadas a través de sus medios mientras esperan que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta, las sociedades nacionales pueden resolver uno de los desafíos clave para la implementación exitosa y la ampliación de la programación de acciones anticipatorias oportunas.



VIII. Apéndices

Anexo 1: Guía detallada del fondo de emergencia de la sociedad nacional

Anexo 2: Guía detallada del préstamo bilateral

Anexo 3: Guía detallada del PSF financiado por donantes

Anexo 4: Guía detallada del préstamo bancario

Anexo 5: Guía detallada de la línea de crédito bancario (LdC)

Anexo 6: Plantilla de calendario de acción anticipatoria

Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE)

Guía detallada



¿Qué es la prefinanciación?

El impacto de la acción anticipatoria depende de una acción temprana a tiempo; sin embargo, los canales de distribución de los donantes, por defecto o por diseño, a menudo, no son capaces de proporcionar los fondos en el acto para ayudar a las sociedades nacionales a actuar con puntualidad. Se llama prefinanciación cuando las Sociedades Nacionales planifican su propia financiación de manera temporal e inmediata, que los respalda para actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta. Existen diversos instrumentos de prefinanciación a disposición de las Sociedades Nacionales, incluidos los Fondos de Respuesta ante Emergencias de las Sociedades Nacionales. **Esta guía detallada se centra en el desarrollo de un Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE).**

OPCIÓN	TIPO DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN
FONDOS DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la Sociedad Nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.
PRÉSTAMO BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la Sociedad Nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la Sociedad Nacional.
PRÉSTAMO BANCARIO	Soluciones bancarias	La Sociedad Nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Soluciones bancarias	Una línea de crédito preestablecida con un banco que le permite a la Sociedad Nacional retirar los fondos cuando sea necesario, con intereses solo sobre la cantidad utilizada.

EMERGENCY RESPONSE FUND

A menudo, se incentiva a las organizaciones sin fines de lucro a que reserven fondos para cuando surjan gastos imprevistos o se produzca una pérdida importante en sus ingresos. Estos fondos se denominan “reservas”. Hay muchos términos para describir las reservas, tales como “reservas operacionales”, “reservas de capital”, “fondos para emergencias”, “fondos de uso restringido”, “fondos no restringidos”, “red de seguridad” y muchos más. Estos términos se utilizan frecuentemente de manera indistinta y generan confusión. El siguiente gráfico muestra cómo pueden estratificarse los fondos de reserva y cómo podrían acoplarse los distintos términos dentro de una organización.

Esto significa que los fondos se adaptan a las necesidades de una organización. Algunas organizaciones podrían optar por disponer de varios fondos de reserva en todos los niveles. Independientemente de cómo se estructuren estos fondos de reserva, lo importante es que la organización disponga fácilmente de la financiación necesaria para cumplir su misión. En las páginas

siguientes se describe cómo una Sociedad Nacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja podría crear y utilizar un fondo de reserva destinado específicamente a financiar las acciones anticipatorias y los costos operacionales de respuesta ante emergencias. Este fondo suele denominarse Fondo de Respuesta ante Emergencias u otra denominación similar. El Fondo de Respuesta ante Emergencias tiene un contorno rojo en el gráfico.

Los fondos de reserva son fundamentales para las Sociedades Nacionales que tienen como misión principal la respuesta ante crisis o emergencias. Estas Sociedades Nacionales experimentan regularmente la necesidad de fondos en cuestión de horas para llevar a cabo acciones anticipatorias antes de una catástrofe o para pagar los gastos de la ayuda de emergencia inmediatamente después de una debacle. Las Sociedades Nacionales pueden establecer un FRE como parte de su estructura financiera a nivel de la sede central nacional. Un FRE puede crearse de muchas maneras. Puede ser un fondo restringido externa o internamente. Un fondo restringido externamente se rige por donantes o particulares, que aportan dinero

Jerarquía de los fondos de reserva



Figura 1. Jerarquía de fondos

al fondo. Ellos podrían imponer normas, reglamentos y requisitos de información, que la Sociedad Nacional debe cumplir para utilizar el dinero del fondo. Podría crearse un comité o junta de donantes para ayudar en la gestión del FRE, convirtiéndose en consignatario de la cuenta bancaria del FRE, junto con los signatarios de la Sociedad Nacional. Esto proporciona una supervisión adicional al FRE de parte de organismos externos, pero puede ralentizar la capacidad de la Sociedad Nacional para acceder a los fondos, en tiempos de una acción anticipatoria o de una respuesta ante emergencias. En cambio, un FRE con restricciones internas está regido por la junta directiva o por un subcomité de la Sociedad Nacional. Las normas y reglamentos son establecidos por la junta directiva de la Sociedad Nacional y se invita a las demás partes interesadas a hacer aportes al proceso. Los signatarios pueden acceder al FRE desde el interior de la estructura organizativa de la Sociedad Nacional. Esto le permite a una Sociedad Nacional acceder al dinero más rápidamente, cuando surgen necesidades urgentes.

La Sociedad Nacional podría disponer de diversas formas de recaudar fondos para la FRE. Normalmente, el FRE comienza con la recepción de donaciones públicas o privadas o la aceptación de financiación gubernamental o de dotaciones. Algunas donaciones podrían otorgarse como fondos restringidos permanentemente, que requiere que el dinero se mantenga a perpetuidad como capital principal, sobre el que pueden devengarse intereses y sólo se permite el gasto de esos intereses. Aunque estas donaciones pueden ser útiles al principio de un FRE, este dinero podría tener restricciones estrictas o detalladas, estipulaciones y acuerdos jurídicamente vinculantes que a la Sociedad Nacional, le resulte difícil cumplir. La Sociedad Nacional también podría obtener dinero para el FRE mediante la recepción de reembolsos de donantes o de gobiernos por fondos, que ya fueron utilizados para una AA específica o un esfuerzo de respuesta de emergencia. Por último, las Sociedades Nacionales mantienen y aumentan su reservas al organizar eventos recaudatorios periódicos, como campañas de donación, campañas benéficas anuales o compromisos de donación de empresas.

Las Sociedades Nacionales que sufren múltiples desastres y crisis podrían optar por “descentralizar” el dinero del FRE. En otras palabras, la Sociedad Nacional toma algunos fondos del FRE de la sede central para crear un FRE más pequeño a nivel regional o de filial. Este modelo puede variar en función de las necesidades de la SN y de su estructura interna. Un FRE local a nivel filial le permite al personal de la sucursal y a los voluntarios a acceder al dinero inmediatamente cuando una crisis amenaza a su comunidad. Así pueden acortar el tiempo de respuesta a las emergencias en horas o días

porque no esperan a que llegue el dinero de la sede central. La estructura del FRE a nivel de sucursal o filial suele seguir el modelo del FRE de la sede central. Se aplican prácticamente las mismas normas, aunque se introducen algunos cambios en función del contexto de la sucursal. Tanto en la filial como en la sede central, el FRE es una herramienta de financiación clave, que le permite a la Cruz Roja y la Media Luna Roja local llevar a cabo su misión con rapidez en tiempos de crisis.

MECANISMOS DE UN FONDO DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)

El FRE de la Sociedad Nacional se rige por la política, las normas y los reglamentos establecidos por la junta directiva cuando se creó el fondo de reserva de uso restringido interno, es decir, el FRE. Estas normas no son iguales para todas las SN que tienen un FRE. El gráfico se encuentra en la *Figura 2: Pasos de la transferencia del Fondo de Respuesta ante Emergencias* muestra cómo una Sociedad Nacional podría utilizar teóricamente un Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE) tras la activación de un disparador de pronóstico. Las casillas azules indican un proceso que la SN podría utilizar para mover sus fondos del FRE a la sucursal, a los proveedores o al personal que ejecuta la operación de acción anticipatoria (AA) o de respuesta. El departamento de la Sociedad Nacional que se ocupe de la AA o de la respuesta de emergencia podría utilizar un formulario de solicitud de pago o un procedimiento similar, para poner sobre aviso a Finanzas de la Sociedad Nacional sobre la cantidad necesaria, el lugar al que debe enviarse el dinero y a quién va dirigido el pago. Una Sociedad Nacional puede tener una cuenta bancaria separada del FRE para garantizar la claridad de las transacciones y mantener la transparencia de los fondos. El acceso al FRE debería ser similar al de otros fondos de la Sociedad Nacional, que requieren ciertas aprobaciones, autorizaciones y protocolos, que se utilizan para mitigar el fraude o el uso indebido.

El proceso de la Sociedad Nacional puede diferir ligeramente en los casos en que el FRE sea descentralizado. La Sociedad Nacional puede asignar con anticipación los fondos del FRE en una filial, en la que se prevea o “pronostique” un número o intensidad de catástrofes superior a lo normal en la próxima temporada o período de 6 meses. La filial de la Sociedad Nacional podrá disponer de un FRE únicamente durante la temporada del comienzo de una amenaza repentina. El FRE puede ser asignado con anticipación para un determinado tipo de amenaza y no para todas las crisis. Algunas Sociedades Nacionales han creado un FRE permanente en la filial, que puede utilizarse para crisis o emergencias locales y comunitarias, que cumplan determinados criterios. Tanto si el FRE está central-

Pasos de la transferencia del Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE) para la AA



Figura 2: Pasos de la transferencia del Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE)

CLAVE DEL MAPA DE PROCESOS

- Los recuadros azules muestran cómo se puede usar un FRE para gastos de administración de cuentas (AA).
- Mapa del proceso de transferencia de fondos del FRE gestionado internamente
- Los recuadros blancos muestran el proceso de solicitud de pago y la transferencia de fondos del FRE para un FRE restringido internamente de una Sociedad Nacional.
- Mapa del proceso de transferencia de fondos del FRE con financiación externa
- Las casillas azul marino muestran el proceso de solicitud de pago y la transferencia de fondos del FRE para un FRE administrado de forma conjunta.

izado en la sede central de la Sociedad Nacional, como si se encuentra descentralizado a nivel la filial, el FRE suele seguir los mismos pasos que los que aparecen en el gráfico.

CONTEXTO PARA UN FONDO DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)

Un FRE es una solución de prefinanciación a largo plazo, que ofrece estabilidad financiera a una Sociedad Nacional para poder responder a desastres inminentes mediante acciones anticipatorias o la prestación de asistencia inmediata tras una crisis. En la mayoría de los modelos de las Sociedades Nacionales, el FRE no se limita a un plazo determinado, sino que se establece para que funcione continuamente. Muchas Sociedades Nacionales colocaron el dinero del FRE en fondos de inversión para permitir un crecimiento continuo del capital principal depositado. La Sociedad Nacional determina utilizar únicamente los intereses generados por el capital principal del FRE, lo que permite que el capital crezca con el paso del tiempo. Este método

requiere varios años para crear un fondo autosuficiente, que genere dinero suficiente para cubrir las necesidades de acciones anticipatorias (AA) y de respuesta de la Sociedad Nacional. El compromiso, la disciplina y la gestión de un FRE pueden ser una tarea significativa para una Sociedad Nacional. Por lo tanto, las Sociedades Nacionales con estructuras de gestión claramente definidas suelen gestionar mejor un FRE. Un entorno sano para que un FRE crezca incluye un entorno económico y político estable y empresas de inversión e instituciones financieras bien reguladas.

Ciertos contextos hacen que el éxito de un FRE sea mayor que el de otros. Un factor clave del éxito de un FRE es el apoyo constante y frecuente de los donantes. Una forma excelente de identificar y organizar el apoyo de los donantes es mediante un plan de movilización de recursos específico para un FRE. Las Sociedades Nacionales, que tienen como fortaleza la movilización de recursos, suelen tener más éxito con el mantenimiento del fondo a lo largo del tiempo. Por ejemplo,

una Sociedad Nacional puede utilizar su influencia con donantes privados, empresas u organizaciones filantrópicas para recaudar fondos para el FRE. Estas donaciones suelen ser mayores durante o después de una catástrofe. Las Sociedades Nacionales también pueden compartir sus historias y hablar de su trabajo al público, para despertar conciencia y aumentar la financiación para el FRE y las emergencias futuras. Un plan de movilización de recursos ayuda a identificar audiencias, localizar donantes clave y descubrir recursos sin explotar. Aunque esto puede suponer una gran cantidad de trabajo, suele ser clave un plan de movilización de recursos para el éxito de un FRE nuevo.

Las Sociedades Nacionales que responden a emergencias y crisis despiertan el interés de los donantes. Muchos gobiernos se comprometen a financiar respuestas de emergencia en países que sufren catástrofes frecuentemente. Estos fondos suelen conllevar requisitos y obligaciones, pero pueden ser una fuente de capital inicial para poner en marcha un FRE. Varias Sociedades Nacionales han comenzado sus Fondos de Respuestas ante Emergencias (FRE) tras emergencias grandes o significativas porque los donantes querían aportar fondos para apoyar o mitigar eventos futuros. Una Sociedad Nacional que desee crear un FRE deberá buscar oportunidades con los donantes tras un desastre o una crisis. Además del interés gubernamental, los socios de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja pueden promover y apoyar un nuevo FRE. Las organizaciones asociadas de la Cruz Roja pueden proporcionar orientación técnica, experiencia y supervisión para un nuevo FRE.

En síntesis, una Sociedad Nacional debe demostrar que dispone de 1) controles internos sólidos para el FRE, 2) el compromiso de supervisar e informar periódicamente sobre el FRE mediante auditorías y balances anuales y 3) un sistema financiero, que pueda hacer un seguimiento de las transacciones y proporcionar informes financieros. Estos elementos aumentan la visibilidad y la credibilidad de un nuevo FRE gestionado por una Sociedad Nacional dentro de la red de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

dicamente sobre el FRE mediante auditorías y balances anuales y 3) un sistema financiero, que pueda hacer un seguimiento de las transacciones y proporcionar informes financieros. Estos elementos aumentan la visibilidad y la credibilidad de un nuevo FRE gestionado por una Sociedad Nacional dentro de la red de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

PASOS PARA CREAR UN FONDO DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)

1. **La junta directiva de la Sociedad Nacional evalúa sus necesidades y posibles soluciones y resuelve crear un Fondo de Respuesta ante Emergencias.**

Para más información: Consulte la Guía de la estrategia de prefinanciación de la Sociedad Nacional para conocer los pasos necesarios para determinar las necesidades y decidir las soluciones.

2. **La junta directiva de la Sociedad Nacional puede nombrar un subcomité de partes interesadas para investigar, crear directrices y proponer una estructura de FRE a la junta.** Un comité de partes interesadas puede incluir personal directivo clave de la Sociedad Nacional junto con representantes de La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y/o los asociados de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en el país. Pueden sugerir un fondo restringido interno o un fondo restringido externo.

POLÍTICA, PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR Y PROCESOS DEL FRE

Finalidad del FRE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está estructurado el FRE como un fondo de reserva restringido? • ¿Cómo se registrará el FRE? ¿Estará restringido internamente bajo el cuidado y la supervisión de la Sociedad Nacional o externamente con la supervisión de los donantes o de un comité externo?
Objetivos del FRE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se guardará el FRE: en una entidad financiera (por ejemplo, un banco) o en una empresa de inversión?
Directrices del FRE (duración del CFRE, cronología para las revisiones)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se gestionará la cartera de inversiones y qué nivel de diversificación o riesgo (por ejemplo, alto, medio, bajo) es el adecuado? • ¿Cuál debe ser el saldo objetivo del FRE y qué datos respaldan esta decisión? ¿Cuánto provendrá del capital principal y cuánto de los intereses? ¿Deberían reinvertirse los intereses para hacer crecer el capital principal o utilizarse para financiación, mientras el capital principal permanece intacto?
Estructura del FRE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Debe mantener el FRE siempre un saldo mínimo y éste se refiere al capital principal o a los intereses generados? • ¿Cuál es el importe máximo que puede retirarse del FRE por transacción y bajo qué condiciones?

POLÍTICA, PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR Y PROCESOS DEL FRE

Activador y toma de decisiones del FRE	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué criterios definen una respuesta de emergencia (por ejemplo, el número de personas afectadas, la ubicación, los daños a las infraestructuras, los medios de subsistencia afectados, etc.)? ¿Qué criterios deberían activar el uso del FRE para acciones anticipatorias (por ejemplo, horas/días antes de un evento, número de personas afectadas)? ¿Qué tipos de gastos puede cubrir el FRE (por ejemplo, transporte, viáticos del personal/voluntarios, suministros/equipamiento, distribución de alimentos, transferencias de efectivo, desembolsos de capital, etc.)? ¿Qué gastos se desautorizan explícitamente (por ejemplo, gastos de funcionamiento ajenos a la respuesta de emergencia, adquisición de vehículos/edificios, salarios/beneficios no relacionados con emergencias)? ¿Existen grupos o poblaciones específicos a los que el FRE deba ayudar o alguno al que no se pueda ayudar (por ejemplo, prioridad para mujeres embarazadas, niños, ancianos, personas con bajos ingresos)?
Funciones y responsabilidades de la Sociedad Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué personal de la Sociedad Nacional está autorizado a acceder al FRE o a aprobar retiros del mismo (por ejemplo, el Secretario General, el Presidente de la junta, el Director de Gestión de Emergencias, etc.)? Si el fondo está restringido externamente, ¿Quién aprueba las solicitudes de financiación del FRE? ¿Qué procesos rigen el depósito y el retiro de fondos del FRE? ¿Qué personal es responsable de estas tareas? ¿Quiénes son los responsables de decidir la utilización del FRE dentro de la Sociedad Nacional (por ejemplo, el Director de Finanzas)? Si el FRE está restringido externamente, ¿Qué papel desempeñan los donantes o las partes interesadas en la toma de decisiones?
Integración del FRE en las políticas y programas existentes	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se integra el FRE en las políticas bancarias y de inversión existentes de la Sociedad Nacional ? ¿Cómo se incorpora el FRE al plan de movilización de recursos de la Sociedad Nacional? ¿Quién garantiza que se hace referencia al FRE en las estrategias, planes, políticas y procedimientos pertinentes? ¿Cómo se ajusta el FRE a las estrategias de gestión de emergencias a largo plazo de la Sociedad Nacional?

PLAN DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS PARA EL FRE

Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del FRE (por ejemplo, fondos de inversión, donaciones, ayudas públicas, entidades de la CRMLR)? ¿Cómo se aprovecharán las catástrofes para recaudar fondos (por ejemplo, campañas publicas de concientización , recaudación de fondos tras la catástrofe)? ¿Habrán actos o campañas anuales de apoyo a la FRE (por ejemplo, galas benéficas, campañas de captación de fondos)?
---------------------	--

CONTROL DE CALIDAD Y MONITOREO

Fortalecimiento de la confianza de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué controles fiscales existen para salvaguardar el FRE (por ejemplo, segregación de funciones, doble firma para retiros)? ¿Qué planes de contingencia existen para tiempos de agitación política, inversiones inestables o recesiones económicas (por ejemplo, retiro de inversiones de alto riesgo)? ¿Cómo contribuyen los donantes o los representantes de las partes interesadas a la evaluación y mitigación de riesgos, especialmente en el caso de los fondos con restricciones externas?
---	---

CONTROL DE CALIDAD Y MONITOREO

Aprendizaje permanente	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué comunicaciones se enviarán a los donantes? ¿Variarán en función del tipo de donante o del importe de su contribución? ¿Qué informes se elaborarán para los distintos donantes (por ejemplo, informes más detallados para los donantes gubernamentales)? ¿Cómo se le informará a los donantes de la utilización y el gasto del FRE? ¿Qué tipo de auditorías se llevarán a cabo (internas, externas, etc.) y cómo se comunicarán los informes de auditoría a los donantes? ¿Qué informes o actualizaciones adicionales se facilitarán en relación con las actividades del FRE? ¿Cómo ayudan los donantes o las partes interesadas a informar sobre los fondos de uso restringido externos?
Aprendizaje permanente	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué normas se utilizarán para evaluar el FRE (por ejemplo, financiación eficiente, rapidez de la aprobación, crecimiento a lo largo del tiempo)? ¿Con qué frecuencia se evaluará el FRE (por ejemplo, anualmente, cada 2 o 5 años)? ¿Cómo se compartirán los datos del FRE con el público interno y externo (por ejemplo, número de personas atendidas, actividades financiadas)?
Protección	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tipo de seguro protege al FRE si se mantiene en un banco o en una empresa de inversión? ¿Qué acuerdos legales protegen a la Sociedad Nacional en caso de robo, fraude o uso indebido? ¿En estos casos los donantes exigirán el reembolso? ¿Qué cláusulas de exención de responsabilidad o expectativas deberán comunicarse a los donantes sobre el uso que se le dará a sus contribuciones?

3. El Comité del FRE elabora un borrador del documento orientativo sobre el FRE para su revisión y adopción por parte de la dirección y de la junta directiva de la Sociedad Nacional.

La guía del FRE es específica para la Sociedad Nacional y el contexto del país. No obstante, el material orientativo debería abordar muchos de los siguientes puntos:

- 4. El Secretario General y la Junta Directiva revisan la propuesta de directrices de la FRE, introducen modificaciones o cambios y se la presentan a los directivos de la Sociedad Nacional para que la comenten. Las Sociedades Nacionales tienen un proceso establecido para examinar, revisar e implementar las resoluciones. La SN deberán seguir su proceso para el FRE.**
- 5. Los directivos de la Sociedad Nacional presenta los comentarios y cambios a la propuesta de directrices del FRE según el proceso de la Sociedad Nacional.**
- 6. El Secretario General y la Junta Directiva ratifican las directrices del FRE y se convierten en política de la SN.**
- 7. El Secretario General nombra o asigna**

personal para crear y gestionar el FRE. Esto podría incluir una mezcla de personal del programa de Gestión de Emergencias y personal del Departamento de Finanzas.

- 8. El FRE se establece de acuerdo con el documento guía del FRE acordado, con la documentación adecuada.** Las directrices del FRE determinarán el emplazamiento, que probablemente incluirá la apertura de cuentas bancarias para el FRE.

CONTROLES FISCALES

Toda solución de prefinanciación conlleva un cierto nivel de riesgo. Un FRE puede considerarse una solución de mayor riesgo porque es una solución a largo plazo, que requiere un alto nivel de compromiso y gestión por parte de la Sociedad Nacional. Es responsabilidad de la Sociedad Nacional crear salvaguardias para el FRE. Esto puede incluir cómo se utilizará el FRE, el acceso, la auditoría, la elaboración de informes y la gestión. La institución financiera que alberga la cuenta del FRE mantendrá la seguridad del dinero mientras esté bajo su jurisdicción. Sin embargo, la organización debe disponer de controles internos sólidos para gestionar quién tiene acceso a los instrumentos financieros (es decir, cheques, tarjetas, etc.) vinculados a la cuenta del

FRE. Muchas Sociedades Nacionales ya cuentan con políticas, procedimientos y prácticas de gestión financiera que pueden aplicarse al FRE. Por ejemplo, una práctica habitual exige que dos responsables diferentes directivos firmen una solicitud de autorización de pago. El importe del retiro puede estar limitado y requerir un tercer firmante, si el importe solicitado es superior al límite. Esta segregación de funciones permite que, al menos dos personas distintas, revisen la solicitud de pago y la documentación asociada, que justifique el pago. En el caso de transacciones de mayor importe, puede ser necesario un tercer firmante para crear otro nivel de revisión, que mitigue el riesgo de colusión entre dos firmantes. En las Sociedades Nacionales más grandes, el Departamento de Tesorería puede encargarse de la inversión de los fondos y de la gestión de la cartera de inversiones, mientras que la oficina de contabilidad, se ocupa de las transacciones diarias del FRE. Esto proporciona una división del trabajo que permite perspectiva y experiencia para el FRE. Además proporciona una medida de mitigación con dos líneas jerárquicas distintas del departamento de finanzas, que gestionan aspectos separados del FRE. Estos son algunos de los controles que podrían tenerse en cuenta y aplicarse al crear y poner en funcionamiento un FRE.

CONTROL DE CALIDAD Y MONITOREO

Una solución de prefinanciación del FRE probablemente tendría un seguimiento similar al de otras cuentas bancarias e instrumentos financieros asociados. Sin embargo, puede ser necesaria una supervisión adicional por la cantidad de fondos retirados, los tipos de interés vigentes y la cartera de inversiones. El FRE necesita una supervisión periódica de sus inversiones, así como también, de las transacciones cotidianas. Una Sociedad Nacional tiene una cuenta establecida para el monto principal invertido. Los donantes y otros contribuyentes del FRE realizan sus pagos a esta cuenta. La Sociedad Nacional ha creado una segunda cuenta en la que se depositan los intereses generados por el capital principal. Esta cuenta bancaria gestiona las transacciones cotidianas del FRE. Los firmantes y autorizadores de estas dos cuentas bancarias son diferentes. Esto proporciona un nivel de garantía y supervisión en las dos cuentas.

Por lo general, una buena práctica es auditar la cuenta de inversión principal y la cuenta de intereses, si el fondo está constituido de esta manera. Las auditorías pueden ser internas o externas. La frecuencia de la auditoría la decide la Sociedad Nacional. La Sociedad Nacional puede realizar auditorías internas cada año y una auditoría externa cada dos . Además de los informes de auditoría, los contribuyentes al FRE desean ver informes periódicos que demuestren cómo se ha utilizado el fondo, su crecimiento a lo largo del

tiempo y la situación actual del FRE. Este tipo de información financiera requiere, a menudo, que la Sociedad Nacional disponga de un sistema financiero electrónico integrado entre su sede central y sus filiales.

Las Sociedades Nacionales que cuentan con un sistema de gestión financiera demuestran su compromiso con la transparencia. La plataforma financiera puede hacer un seguimiento del uso que hacen las filiales del dinero del FRE, que les envía la sede central de la Sociedad Nacional. Además, un sistema financiero que integre las finanzas de la sede central y las filiales de la Sociedad Nacional aumenta la visibilidad de las transacciones entre ambos niveles. Esto agiliza y facilita la elaboración de informes a ambos niveles para las acciones anticipatorias (AA) y respuestas ante emergencias. Pueden elaborarse informes financieros más detallados para los donantes, que lo requieran como parte de su compromiso de contribución al FRE. En general, estos sistemas financieros fomentan una mejor calidad y monitoreo en toda la organización.

Algunas Sociedades Nacionales también pueden incorporar evaluaciones del FRE, además de una auditoría. La evaluación de un FRE se centra no sólo en su eficiencia, que suele medirse con datos financieros, sino también en su impacto programático a lo largo del tiempo. La evaluación puede centrarse en determinar si el FRE sigue siendo pertinente y si cumple el objetivo para el que fue creado. La evaluación podrá medir la eficacia del FRE a lo largo del tiempo. Esto puede compararse con otras soluciones de prefinanciación que la Sociedad Nacional pueda estar utilizando. La evaluación puede revelar la eficacia del FRE en el logro de sus objetivos declarados. Puede proporcionar información sobre si los costos, el tiempo y la inversión en el FRE brindan los beneficios esperados de los fondos y si éstos, pueden ser sostenibles a largo plazo. La evaluación aporta un punto de vista adicional más allá de una auditoría, que los donantes de todos los niveles están interesados en conocer. La evaluación también le brinda a la Sociedad Nacional la oportunidad de introducir cambios en el FRE, lo que genera una oportunidad de mejoras.

OTRAS CONSIDERACIONES

Un FRE puede no ser la solución adecuada para la Sociedad Nacional. A continuación, se señalan varias ventajas y desventajas que deberán considerarse detenidamente, cuando una Sociedad Nacional revise sus soluciones de prefinanciación.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
El FRE proporciona estabilidad a la misión de la Cruz Roja de acción anticipatoria y respuesta.	La creación y el mantenimiento de un FRE puede llevar tiempo y esfuerzo. Podrían pasar varios años hasta que el fondo sea lo suficientemente grande como para utilizarlo de forma regular
Acceso a la financiación en el país; el dinero está en la cuenta bancaria de la Sociedad Nacional y en la moneda local	Los fondos pueden encontrarse en una cuenta de inversión en una divisa diferente; puede llevar tiempo convertir el FRE en activo líquido/divisa.
Fondo restringido internamente de la Sociedad Nacional: las normas y reglamentos que rigen los fondos son establecidos por la junta directiva de la Sociedad Nacional	La Sociedad Nacional establece las normas y reglamentos del FRE. Estas normas pueden cambiar y los fondos pueden utilizarse para otras necesidades operativas urgentes y no para el fin especificado inicialmente.
La Sociedad Nacional puede crear o predestinar fondos del FRE en sus filiales	Los importes del FRE en las filiales aumenta el riesgo de malversación; los controles fiscales en las sucursales podrían no ser sólidos
Fortalecimiento de la confianza de las partes interesadas en las capacidades de acción anticipatoria y respuesta ante emergencias de la Sociedad Nacional	En algunos casos, es posible que un donante no proporcione financiación a una Sociedad Nacional, que experimenta un déficit de financiación operativa diaria, porque hay fondos de FRE, a la espera de que la Sociedad Nacional utilice estos fondos de reserva para cubrir su carencia operativa.
La SN establece las autoridades de aprobación y firma dentro de su estructura de gestión; no se requiere aprobación externa, lo que reduce el tiempo cuando se necesita una respuesta rápida.	Es posible que los signatarios y las autoridades de las Sociedad Nacional no tengan disponibilidad, cuando se los necesite para proporcionar la autorización requerida para utilizar el FRE.
Capacidad para responder a crisis/eventos no permitidos o financiados por otros donantes	La Sociedad Nacional gasta el FRE en crisis, que no están cubiertas por otras fuentes de financiación, lo que agota el FRE, sin reposición
La mejora continua y la documentación de las lecciones aprendidas del FRE permiten a la Sociedad Nacional instruirse sobre la utilización del fondo y de lo que será necesario en futuras crisis.	El FRE requiere una importante gestión por parte del personal de finanzas de la Sociedad Nacional, que incluye la auditoría, la documentación y el monitoreo de las inversiones.

CONCLUSIÓN

Las acciones anticipatorias ante amenazas repentinas requieren que la financiación esté disponible y accesible rápidamente. Una Sociedad Nacional con un Fondo de Respuesta ante Emergencias (FRE) establecido, bien gestionado y en funcionamiento puede satisfacer esta necesidad. El FRE puede ser un fondo restringido externa o internamente mientras se pueda acceder a los fondos cuando sea necesario. Si se utiliza un modelo de FRE descentralizado, las filiales de la Sociedad Nacional pueden iniciar sus actividades más rápidamente. Sin embargo, crear y mantener un FRE es una solución de prefinanciación a largo plazo. Requiere una gran disciplina y compromiso por parte de la Sociedad Nacional para garantizar que los fondos sigan disponibles para las acciones anticipatorias (AA) y la respuestas ante emergencias. Los costos, el tiempo y la gestión necesarios inicialmente para crear el FRE pueden resultar abrumadores para una Sociedad Nacional. Puede parecer una solución de prefinancia-

ción de costos prohibitivos en los primeros años, cuando se construye el capital principal del FRE. Las Sociedades Nacionales que cuentan con un informe del FRE han subrayado que se trata de una herramienta invaluable que les proporciona seguridad y estabilidad financieras. Estas Sociedades Nacionales recomiendan la creación de un Fondo de Emergencia, aunque sea por un importe reducido, para garantizar a la Sociedad Nacional, la flexibilidad y estabilidad necesarias, para cubrir las brechas de financiación a corto plazo de las acciones anticipatorias y de respuestas ante emergencias. El FRE le permite a la Sociedad Nacional prestar servicios críticos, que salvan vidas como parte de su misión principal. Además, el resultado ha demostrado un impacto de alto nivel en las comunidades donde la Cruz Roja presta sus servicios.

Gestión de emergencias de la Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar

La Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar (MRCS, por sus siglas en inglés), la mayor organización humanitaria de Myanmar, se encuentra presente en todo el país y apoya a las comunidades afectadas por emergencias mediante las acciones anticipatorias, la evacuación y la ayuda de emergencia. La Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar responde a emergencias de todos los tamaños. Tras el ciclón Nargis en 2008, la Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar puso en marcha un esfuerzo de respuesta y recuperación a gran escala, junto con el uso de las lecciones aprendidas para mejorar su enfoque de gestión de desastres. Esto llevó a la creación del Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) para financiar de forma independiente la preparación y respuesta ante catástrofes. La Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar ahora utiliza sus propios recursos, donaciones públicas y fondos de la red de la Cruz Roja para proporcionar transferencias de efectivo y ubica con antelación artículos de primera necesidad.

Creado en 2011 con una inversión inicial de 16000 francos suizos, el capital principal del Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) creció hasta los 200000 francos suizos en 2018, con 80000 francos suizos de intereses devengados. El Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) está diseñado para utilizar únicamente el interés para la acción anticipatoria y la respuesta de emergencia. Las donaciones recibidas se añaden al capital, con el objetivo de alcanzar 1000000 de francos suizos para cubrir los costos anuales de respuesta. Los intereses ganados también cubren los gastos generales y de gestión del fondo.

El Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) central se gestiona en la sede central de la Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar, pero se han creado estructuras similares del Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) a nivel estatal y regional para mejorar la eficacia y rapidez de las respuestas de emergencia. El Comité de Supervisión Estatal monitorea los Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) locales, para garantizar una

eficaz gestión y rendición de cuentas. Cada año se envían 850 francos suizos a cada estado o región, lo que supone un total de 13000 francos suizos en los 12 estados y regiones de Myanmar. Los comités locales son responsables de la recaudación de fondos y de la gestión del Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) de acuerdo con las directrices establecidas. Las sucursales locales pueden solicitar fondos, en caso de emergencia y el comité presenta informes trimestrales a la sede central. Si un Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) estatal o regional cae por debajo de 400 francos suizos (o 450 dólares estadounidenses), la sede repone la cuenta basándose en una solicitud formal, que incluye informes y recibos.

Durante más de 15 años, la Sociedad de la Cruz Roja de Myanmar ha gestionado con éxito el Fondo de Ayuda para Desastres (DRF) a pesar de la inestabilidad económica, las fluctuaciones monetarias y los desafíos políticos. El fondo continua con la asistencia a las comunidades antes, durante y después de las catástrofes.

ANEXO II.

Préstamo bilateral (de socio)

Guía Detallada



¿Qué es la prefinanciación?

El impacto de la acción anticipatoria depende de una acción temprana y oportuna. Sin embargo, los canales de donación, por defecto o por diseño, a menudo no son capaces de poner fondos instantáneamente a disposición de las Sociedades Nacionales que las apoyan para que actúen a tiempo. Se llama prefinanciación cuando las Sociedades Nacionales planifican su propia financiación de manera temporal e inmediata, que los respalda para actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta. Existen diversos instrumentos de prefinanciación a disposición de las Sociedades Nacionales, incluidas soluciones ofrecidas por socios como **los Préstamos Bilaterales (de socios)**.

OPCIÓN	TIPO DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN
FONDOS DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la Sociedad Nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.
PRÉSTAMO BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la Sociedad Nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la Sociedad Nacional.
PRÉSTAMO BANCARIO	Soluciones bancarias	La Sociedad Nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Soluciones bancarias	Una línea de crédito preestablecida con un banco que le permite a la Sociedad Nacional retirar los fondos cuando sea necesario, con intereses solo sobre la cantidad utilizada.

PRÉSTAMO BILATERAL (DE SOCIO)

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja dependen en gran medida una de la otra para prestarse apoyo técnico y financiero en tiempos de crisis. Los socios dentro de la red de la Cruz Roja permiten a una SN solicitar un préstamo temporal a otra Sociedad Nacional. El socio de la SN asociada puede disponer de fondos discrecionales en las cuentas de su oficina en el país que pueden prestarse a la SN solicitante. También puede tener acceso a fondos de su sede u oficina central. En ambos casos, se suele pedir a la SN solicitante que presente una breve propuesta, una carta de intenciones o una nota oficial en la que se esbozen las actividades que se van a llevar a cabo, el importe requerido, los informes previstos, el calendario de ejecución y la fecha de reembolso del préstamo.

Las acciones propuestas y la solicitud de financiación son aprobadas por el representante de la SN asociada en el país, a menos que el importe solicitado sea superior a la autoridad financiera del representante de la SN asociada. A continuación, la solicitud puede dirigirse a la sede de la SN asociada, lo que añade tiempo al proceso de aprobación, genera una transferencia internacional de fondos e incurre en costos adicionales. Aunque esto puede proporcionar a la SN solicitante acceso a mayores cantidades de dinero, la SN tarda más en recibir los fondos cuando el tiempo es crítico. Normalmente, un préstamo bilateral de socio es una solución a corto plazo, con un plazo de ejecución y reembolso del proyecto de menos de 6 meses. El reembolso suele efectuarse una vez que la SN recibe

los fondos de la FICR como parte de un acuerdo de prefinanciación del Protocolo de Acción Temprana (PAT) o cuando la SN recibe el reembolso de una fuente donante diferente.

Normalmente, los préstamos bilaterales entre las SN son transacciones más fáciles y rápidas en comparación con otras soluciones de prefinanciación. Esto es especialmente cierto cuando se compara esta solución de prefinanciación con los préstamos puente o las líneas de crédito de un banco comercial o institución financiera. El compromiso con la misión humanitaria y la relación entre las organizaciones hermanas de las Sociedades Nacionales permiten una confianza más profunda que la que existe entre un banco comercial y una Sociedad Nacional. Sin embargo, esto se equilibra con la larga historia entre las SN, que puede no dar lugar a un proceso objetivo de toma de decisiones. Los préstamos entre SN tienen poco o ningún interés, comisiones de servicio o penalizaciones por demora, pero no están exentos de costos. El préstamo de la SN puede tener importantes requisitos de presentación de informes, así como de seguimiento y supervisión por parte del personal de la SN asociada en el país. La SN prestataria también puede verse obligada a absorber las ganancias/pérdidas por cambio de divisas y a pagar las comisiones de transacción y otras comisiones de servicio exigidas por una transferencia bancaria internacional. A continuación se resumen otras ventajas e inconvenientes.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Más fácil y rápido que muchos otros métodos de prefinanciación; no existe un proceso formal de solicitud, ni requisitos de cualificación o elegibilidad, salvo que la SN solicitante sea una organización de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	Las relaciones entre las SN pueden influir en que la SN anfitriona reciba el préstamo; no es un proceso objetivo basado en registros o documentación financiera
Préstamo a corto plazo, de 1 a 6 meses, normalmente con poco o ningún interés	Un préstamo bilateral se toma del fondo de reserva de una SN socia, lo que reduce su capacidad para financiar otras necesidades hasta su reembolso
Ofrece acceso a fondos que ya están en el país; más rapidez para recibir financiación	Es posible que el representante de la SN asociada no pueda aprobar el importe total solicitado; puede enviarse a una sede de la SN para su aprobación, lo que añade tiempo y costos al proceso
Pocas o ninguna penalización por reembolso	Es posible que la SN asociada no pueda proporcionar el importe total solicitado; los fondos en el país son de menor cantidad (10K-50K)
El préstamo lo concede una SN asociada, a menudo con personal en el mismo país para facilitar el acuerdo y las transacciones	La SN asociada puede imponer requisitos rigurosos de supervisión e importantes requisitos para una cantidad relativamente pequeña de fondos prestados

MECÁNICA DE UN PRÉSTAMO BILATERAL

Un acuerdo bilateral de préstamo es exclusivo de ese asociado. Aunque existen modelos que pueden seguirse, cada acuerdo es diferente, ya que el acuerdo de préstamo se adapta al país, al contexto, a la relación y a las actividades para las que se concede el préstamo. La figura siguiente muestra cómo podría configurarse y utilizarse un préstamo entre dos SN para una activación AA.

CONTEXTO DE UN PRÉSTAMO BILATERAL

Las organizaciones sin fines de lucro suelen considerarse prestatarios de alto riesgo para muchas instituciones crediticias, en particular los bancos tradicionales. Esto puede dificultar la obtención de un préstamo o una línea de crédito de una institución bancaria comercial para una SN. Puede ser necesaria una solicitud detallada y una revisión de la elegibilidad, y el banco puede exigir que el préstamo se garantice con una fianza. En cambio, un préstamo bilateral no requiere estos elementos. El socio ya está familiarizado con la SN solicitante y tiene una relación existente. La solución de prefinanciación de préstamos bilaterales suele ser un acuerdo entre las SN. Sin embargo, en algunos casos, un donante ajeno a la Cruz Roja ofrecerá esta solución a la SN solicitante. En cualquier caso, un préstamo bilateral rara vez se establece entre dos partes que no se conocen o que no tienen un historial compartido.

Un préstamo bilateral es exclusivo de las partes involucradas, lo que permite configurarlo de la manera que mejor satisfaga las necesidades de las organizaciones contempladas en el acuerdo. Esta flexibilidad genera oportunidades para una Sociedad Nacional (SN) que otras soluciones de prefinanciación no permitirían. Por ejemplo, un socio puede permitir que la Sociedad Nacional preposicione los fondos del préstamo en una cuenta bancaria durante un período o temporada establecidos. La Sociedad Nacional no puede acceder a estos fondos sin la aprobación del socio. En cuanto un pronóstico alcanza el umbral especificado para la Acción Anticipatoria (AA) y se activa el desencadenante, la Sociedad Nacional solicita los fondos al socio. El socio da su aprobación y la Sociedad Nacional utiliza el dinero preposicionado. Un socio también puede permitir que el dinero se transfiera directamente y/o se preposicione a nivel de sucursal, lo que permite un acceso más rápido a los fondos en el lugar de implementación.

Por último, si bien la base del préstamo bilateral es una relación preexistente, la Sociedad Nacional no debe asumir que el acuerdo y los fondos se pueden recibir en unas pocas horas. Como la mayoría de las soluciones de prefinanciación, la Sociedad Nacional y el socio deben discutir y acordar los términos y condiciones del préstamo antes de que una previsión alcance el valor de umbral especificado y se active el desencadenante. En contextos en los que la Acción Anticipatoria se refiere

Pasos de la transferencia de fondos de préstamos bilaterales

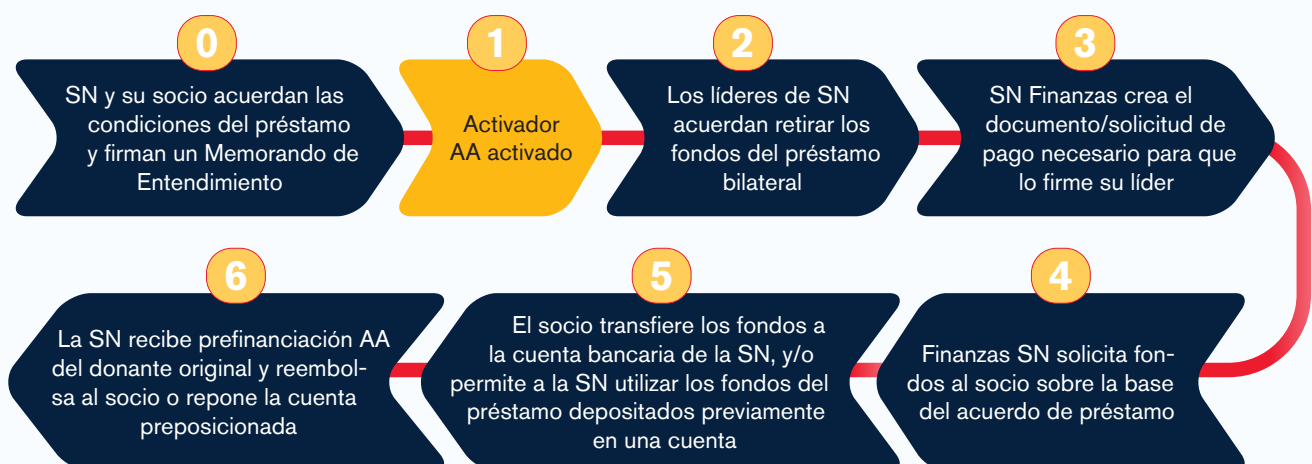


Figura 3. Pasos de la transferencia de fondos de préstamos bilaterales

CLAVE DEL MAPA DE PROCESOS

- Las casillas azul marino muestran la solicitud de pago y el proceso de transferencia de fondos del Préstamo Bilateral.

a amenazas de inicio súbito, este acuerdo previo es fundamental. Si bien un préstamo bilateral podría ser posible en algunos contextos en cuestión de horas, esta no es una práctica recomendada.

PASOS PARA ESTABLECER UN PRÉSTAMO BILATERAL

1. La Sociedad Nacional sopesa sus necesidades y posibles soluciones (véase la Guía Práctica de Prefinanciación de Acción Anticipatoria para las Sociedades Nacionales) y determina que un préstamo bilateral es necesario.
2. El Secretario General, o la persona designada por él, inicia conversaciones con las Sociedades Nacionales asociadas existentes que financian proyectos o están ubicadas dentro del país.
3. La Dirigencia de la Sociedad Nacional y el representante del socio llegan a un acuerdo sobre el monto, los términos y las condiciones del préstamo. El acuerdo describe cómo se accederá a la financiación del préstamo en el momento de la activación de una Acción Anticipatoria.
4. El personal del programa de la Sociedad Nacional y de Finanzas de la Sociedad Nacional prepara los documentos necesarios para acceder al préstamo según lo establecido en el acuerdo. Estos documentos se preposicionan para su aprobación conforme al proceso acordado.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA UN PRÉSTAMO BILATERAL

A diferencia de los préstamos puente de los bancos comerciales, un préstamo bilateral no requiere necesariamente que la Sociedad Nacional presente documentos financieros o demuestre un historial de reembolso de préstamos dentro del periodo del préstamo. En cambio, los préstamos bilaterales se basan en la buena voluntad, la confianza y una relación positiva entre los socios. El socio puede solicitar ver el plan de Acción Anticipatoria o el Protocolo de Acción Temprana (PAT) para verificar que la Sociedad Nacional tiene un plan de acciones anticipatorias. El socio también puede solicitar ver un Acuerdo de Financiamiento de Proyecto con un donante, a fin de determinar el monto de los fondos que recibirá la Sociedad Nacional tras la activación de un umbral del pronóstico. Estos documentos le permiten al socio comprender las actividades que se llevarán a cabo y la gama de financiación que podría ser necesaria para cubrir la brecha.

SELECCIÓN DE SOCIOS Y ACUERDOS

Es posible que la Sociedad Nacional tenga, o no, la posibilidad de elegir a qué socio acudir para solicitar un préstamo. Es posible que la Sociedad Nacional cuente con un solo proveedor de fondos o socio en el país. Muchos socios no están dispuestos a celebrar este tipo de acuerdo con una Sociedad Nacional. Un préstamo bilateral no es una solución de prefinanciación común para la Acción Anticipatoria, aunque podría utilizarse de forma más generalizada para otros programas. Cuando una Sociedad Nacional puede elegir a un socio, algunas de las siguientes consideraciones influyen en la decisión:

- El socio y la Sociedad Nacional tienen una relación laboral y un historial que, en general, son positivos.
- El préstamo bilateral se proporciona y es accesible en las horas siguientes a producirse la activación; el socio dispone de la liquidez para financiar el préstamo
- Los requisitos de informes del socio son adecuados para el tipo de préstamo, el período de tiempo y la cantidad solicitada
- Tanto la Sociedad Nacional como el socio pueden beneficiarse del acuerdo del préstamo

La Sociedad Nacional debe comprender los requisitos, términos y condiciones del socio antes de celebrar el acuerdo. Las condiciones del préstamo deberán estar claramente establecidas para la Sociedad Nacional. Algunos de los términos del acuerdo que conviene revisar y con los que familiarizarse son los siguientes:

- Condiciones de reembolso del préstamo: un préstamo a corto plazo puede tener muy pocos términos de reembolso
- Penalidades o cargos si el préstamo no se reembolsa dentro del plazo acordado
- Reportar requisitos de informes para el proveedor de fondos: narrativos y financieros
- Monitorear los requisitos de seguimiento durante el plazo del préstamo

Las expectativas deben exponerse durante las negociaciones para que ambos socios puedan tomar decisiones con conocimiento de causa.

CONTROLES FISCALES

Toda solución de prefinanciación conlleva un cierto nivel de riesgo. Desde la perspectiva de la Sociedad Nacional, un préstamo bilateral presenta un riesgo relativamente bajo en términos de gestión. Ahora bien, puede existir un alto riesgo de reputación con un socio si no se cumple el acuerdo de préstamo. Una vez aprobado y recibido el préstamo bilateral, el socio transfiere los fondos a la cuenta bancaria de la Sociedad Nacional. La Sociedad Nacional puede aplicar sus controles internos habituales para garantizar que los fondos se utilicen de manera adecuada, sean autorizados por el personal correspondiente, y se monitoreen de manera similar a otros fondos. Un préstamo bilateral no necesariamente introduce riesgos adicionales fuera de los procedimientos normales de la Sociedad Nacional. Si el préstamo se otorga a la cuenta bancaria de la sede central de la Sociedad Nacional, y se accede de acuerdo con los procedimientos financieros de la Sociedad Nacional, es probable que no haya riesgos adicionales involucrados. Sin embargo, si el acuerdo de préstamo bilateral introduce un riesgo nuevo, es posible que el departamento financiero de la Sociedad Nacional deba implementar nuevos procedimientos. Por ejemplo, si el socio permite que el dinero se envíe a la sucursal de la Sociedad Nacional, esto podría introducir un conjunto de riesgos diferente al que la Sociedad Nacional podría haber previsto. Sería necesario introducir controles fiscales adicionales para mitigar estos riesgos.

GARANTÍA DE CALIDAD Y SEGUIMIENTO

La Sociedad Nacional debe planificar cuidadosamente la cantidad necesaria y solicitar un préstamo bilateral por el importe necesario. Aunque el tipo de interés aplicado al préstamo puede ser bajo o nulo, el préstamo inmoviliza fondos que el socio puede necesitar en otro lugar. Además, los préstamos bilaterales son una solución temporal a corto plazo. Deben devolverse en su totalidad lo antes posible para evitar riesgos innecesarios y tensiones entre los socios del acuerdo. Es posible que las Sociedades Nacionales deseen contar con un plan de amortización claramente definido para garantizar que el préstamo se reembolse con prontitud. Por último, la Sociedad Nacional debe considerar y sopesar detenidamente todas sus opciones de prefinanciación para determinar cuál es la mejor solución para el importe que pretende cubrir durante el periodo de carencia. Un plan de prefinanciación bien pensado permitirá a la Sociedad Nacional evitar el uso de una herramienta ineficaz y el pago de costes innecesarios.

CONCLUSIÓN

Las instituciones bancarias tradicionales han mostrado resistencia en el pasado a otorgar préstamos a organizaciones sin fines de lucro. Algunos socios de la Cruz Roja han dado un paso adelante y han ofrecido a las SN una forma de cubrir sus necesidades de financiación mediante el uso de un préstamo bilateral. Aunque esta no es una solución común para la Acción Anticipatoria, se ha utilizado en otros tipos de programas. El préstamo bilateral es más frecuente entre las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, aunque los donantes ajenos a la Cruz Roja pueden ofrecer esta solución de prefinanciación a una Sociedad Nacional si existe una relación bien establecida. Independientemente de quién conceda el préstamo bilateral, la Sociedad Nacional debe sopesar cuidadosamente las ventajas y desventajas de un préstamo bilateral antes de celebrar el acuerdo. Aunque los tipos de interés, las comisiones y otros costos puedan parecer bajos, los riesgos para la reputación y el costo de informar y supervisar el préstamo pueden ser elevados. En general, el préstamo bilateral puede ser la solución de prefinanciación que mejor se adapte a las necesidades de la Sociedad Nacional, y puede ofrecer una solución viable, deseable y factible para las necesidades de prefinanciación de la Acción Anticipatoria a corto plazo.

Referencias

6 Tipos de Préstamos para Organizaciones Sin Fines de Lucro. <https://www.uschamber.com/co/run/finance/loan-types-for-nonprofit-businesses>

Préstamos para Organizaciones Sin Fines de Lucro: Principales Opciones de Financiamiento para Organizaciones Benéficas. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>

Soluciones de Financiamiento para Organizaciones sin Fines de Lucro. <https://www.lendonate.com/borrowing>

PRÉSTAMOS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO: CÓMO FINANCIAR SU ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO EN 2024. <https://www.merchantmaverick.com/loans-for-nonprofits/>

Lo que hay que saber sobre los préstamos para organizaciones sin fines de lucro. <https://www.business.org/finance/loans/loans-for-nonprofits/>

ANEXO III.

Proveedor de Servicios Financieros con Financiación Directa Bilateral (Socio) (PSF)

Guía Detallada



¿Qué es la prefinanciación?

El impacto de la acción anticipatoria depende de una acción temprana y oportuna. Sin embargo, los canales de financiación de los donantes, por defecto o diseño, a menudo no pueden poner los fondos inmediatamente a disposición de las Sociedades Nacionales para que se puedan tomar medidas tempranas. Se denomina prefinanciación cuando las Sociedades Nacionales (SN) organizan una financiación temporal e inmediata dentro del país que les permite actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a la cuenta de la Sociedad Nacional. Las Sociedades Nacionales disponen de varios instrumentos de prefinanciación, incluidas soluciones ofrecidas por socios, como **el Proveedor de Servicios Financieros con Financiación Directa Bilateral (Socio) (PSF)**.

OPCIÓN	TIPO DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN
FONDOS DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la Sociedad Nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.
PRÉSTAMO BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la Sociedad Nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la Sociedad Nacional.
PRÉSTAMO BANCARIO	Soluciones bancarias	La Sociedad Nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Soluciones bancarias	Una línea de crédito preestablecida con un banco que le permite a la Sociedad Nacional retirar los fondos cuando sea necesario, con intereses solo sobre la cantidad utilizada.

PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) CON FINANCIACIÓN DIRECTA BILATERAL (SOCIO)

Las asociaciones dentro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (CRMLR) permiten a las Sociedades Nacionales trabajar creativamente para encontrar soluciones a problemas humanitarios. Los socios de la Cruz Roja trabajan juntos para garantizar la implementación sin problemas de la Acción Anticipatoria, que es un área más nueva de intervención humanitaria. El Protocolo de Acción Temprana (EAP, por sus siglas en inglés) de la SN describe e identifica los roles y responsabilidades de cada socio. Cada socio debe firmar el Acuerdo de Financiamiento del Proyecto y comprometerse con las acciones del EAP. El EAP y los Acuerdos de Financiación de Proyectos se crean de la manera que mejor respalden a la SN. Las asociaciones son flexibles y hay muchas formas en que los socios pueden trabajar juntos en estos acuerdos. Los tres modelos más comunes son los siguientes:

- **Acuerdo entre dos partes (solo financiación de la FICR):** en el EAP y los acuerdos de financiación de proyectos en los que participan solo la SN y la FICR, la SN recibe la financiación de la FICR para el EAP. La SN lleva a cabo todas las actividades de preparación, adquisición de artículos o existencias, almacenamiento e implementación del AA. En los casos en que el EAP solicita que se distribuya dinero en efectivo a los beneficiarios, la SN debe tener un sistema de CVA completo en funcionamiento (fondos disponibles, contrato con el FSP vigente, etc.). Además, la SN debe solicitar a la FICR el envío del dinero para la transferencia de efectivo en el momento de la solicitud de activación. Si estos fondos están fuera del país, puede tardar un mínimo de 3 a 5 días en llegar a la cuenta bancaria del SN. Se necesitan días adicionales para transferir los fondos de la SN a la cuenta bancaria del PSF para su distribución a los beneficiarios.
- **Acuerdo entre dos partes (la FICR como socio implementador):** en estos acuerdos de financiamiento de proyectos, la oficina de país de la FICR puede brindar orientación técnica y adquirir artículos o existencias en nombre de la SN. La oficina nacional de la FICR recibirá parte de la financiación del presupuesto de el EAP para realizar estas tareas y cubrir los costos. Desde junio de 2024, ninguna oficina nacional de la FICR mantiene fondos como parte del Acuerdo de Financiación de Proyectos de el EAP para transferencias de efectivo o envía fondos al PSF para la Acción Anticipada.

- **Acuerdo tripartito** - El EAP y los acuerdos de financiación de proyectos pueden tener tres socios: la SN, la FICR y una sociedad nacional asociada. La FICR proporciona financiación para las actividades del EAP, la sociedad nacional asociada puede ofrecer orientación técnica durante las acciones de preparación y/o llevar a cabo el proceso de adquisición y la compra de artículos o existencias en nombre de la SN. La FICR transfiere fondos al PNS para cubrir la compra de los artículos o existencias y los costos involucrados en el almacenamiento de los artículos hasta que sean necesarios. En la actualidad, no existen ejemplos de una sociedad nacional asociada que retenga fondos para transferencias de efectivo a nivel de país o que envíe fondos al PSF para acciones anticipatorias.

Los tres tipos de acuerdos enumerados anteriormente son comunes en toda la red de la Cruz Roja y la adquisición, el almacenamiento y la distribución de artículos/existencias están claramente delineados en los acuerdos. Sin embargo, en los casos en que el EAP de la SN incluya transferencias de efectivo a los beneficiarios como parte de las acciones tempranas, solo la primera opción estará disponible para las SN. La solución del PSF con financiación directa bilateral abre la puerta para que la SN reciba apoyo de sus socios (es decir, la FICR y/o la sociedad nacional socia) para proporcionar el efectivo inicial necesario en el país para las transferencias y para proporcionar ese dinero al PSF para su distribución. La siguiente imagen muestra cómo se podría llegar a un acuerdo entre la SN, la FICR y una PNS.

La SN y el socio deben adoptar varias medidas de preparación. Por ejemplo, es probable que el PSF exija una diligencia debida o una evaluación de «conozca su negocio» (KYB, por sus siglas en inglés) del socio porque depositará grandes cantidades de dinero en la cuenta de financiación del PSF. Una vez autorizado, el socio puede ser «contribuyente conocido» de la cuenta. Las orientaciones de la FICR sobre AA establecen que las transferencias de efectivo forman parte de los fondos de activación que se envían a la SN tras la activación de un disparador. Una vez que esto suceda, el socio puede presentar una solicitud de pago al gerente del proyecto DREF AA de la FICR o a la oficina de la delegación que gestiona el EAP para el dinero de la transferencia en efectivo. Ante una amenaza de aparición súbita, lo más probable es que el socio no reciba los fondos de la FICR a tiempo para enviarlos al PSF para su distribución. La solución bilateral de financiación directa del PSF elimina este retraso en la financiación del PSF. La SN y el socio pueden establecer la cuenta de financiación con el PSF de varias maneras diferentes. El socio podría utilizar su dinero para «prefinanciar» la cuenta de financiación

Acuerdo tripartito del EAP

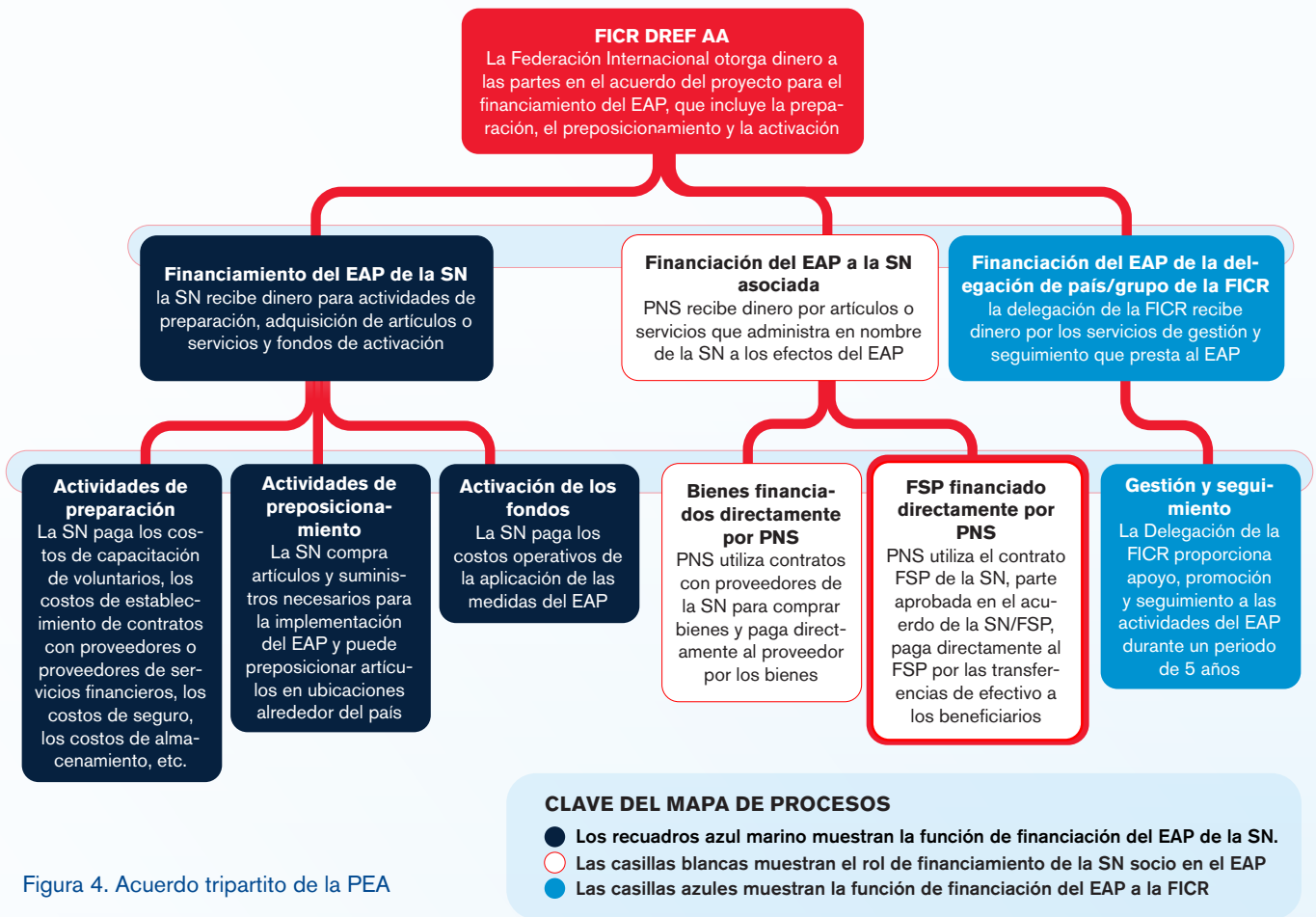


Figura 4. Acuerdo tripartito de la PEA

del PSF. Esto podría preposicionarse con base en un disparador de pronóstico estacional o un disparador de preactivación. El PSF no accedería a la financiación hasta que reciba la aprobación de los signatarios de la cuenta del socio y de la SN. Otra opción es que el socio mantenga el importe necesario para las transferencias de efectivo y las tasas asociadas en su cuenta bancaria dentro del país, dejándolo disponible para su transferencia a la cuenta de financiación del PSF una vez que se alcancen los umbrales de activación o preactivación. El modo de creación y gestión de la cuenta de financiación debe formar parte del EAP y del acuerdo tripartito de financiación del proyecto.

El PSF puede realizar transferencias de efectivo a los beneficiarios una vez que haya recibido el dinero del socio y la NS haya enviado al beneficiario los puntos de datos requeridos para “conocer a su cliente”. El PSF entrega a la SN un informe de pagos a intervalos regulares (por ejemplo, diarios, semanales, mensuales, etc.) para que la SN pueda conciliar el informe de pagos con la lista de beneficiarios. Es probable que surjan problemas durante el proceso, incluidos pagos que no se acreditan a la cuenta del beneficiario, pagos realizados

al beneficiario equivocado o que un beneficiario reciba el pago dos veces. Estos problemas suelen resolverse entre la SN y el PSF a lo largo de la ejecución de las transferencias de efectivo. Al final, la SN y el PSF llegan a un informe final de conciliación. Esto se envía junto con las tasas de servicio al socio para el pago final. Como ocurre con muchas soluciones de prefinanciación, la solución del PSF con financiación directa bilateral tiene ventajas y desventajas. En el cuadro siguiente se resumen algunas de estas cuestiones que pueden ayudar a la SN a decidir si se trata de una solución adecuada.

MECÁNICA DE UN PSF FINANCIADO DIRECTAMENTE EN UN ACUERDO BILATERAL

La solución bilateral con financiamiento directo a un PSF es una solución no probada dentro de la red de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para la Acción Anticipatoria. La idea se basa en algunos ejemplos de la FICR y la SN que utilizaron el financiamiento directo bilateral de PSF durante operaciones de ayuda de emergencia. Por ejemplo, la Cruz Roja de Filipinas tenía contratos con dos PSF durante el tifón Haiyan. La FICR financió

directamente las cuentas del PSF para las transferencias de efectivo enviadas a los beneficiarios. En la operación de Ucrania, la FICR y la Cruz Roja Ucraiana negociaron un contrato con un PSF, y la FICR financia regularmente la cuenta de financiación del PSF. Sin embargo, no existen ejemplos de esta solución en AA. Además, solo la FICR ha recurrido a la financiación bilateral directa del PSF con una SN. No hay evidencia de que la solución de financiamiento directo bilateral a un PSF haya sido utilizada entre dos Sociedades Nacionales, o entre la FICR y dos Sociedades Nacionales. Al tratarse de una idea nueva para la Acción Anticipada, la solución debe adaptarse al país, al contexto, a la relación y a las actividades de transferencia de efectivo. La solución debe diseñarse específicamente para la asociación entre las SN. La Figura 2 muestra cómo podría funcionar esta solución entre dos socios tras la activación de un disparador de pronóstico.

El contrato con el PSF debe estar en vigor antes de que se alcance el disparador de Acción Anticipatoria (AA). Una vez que se activa el disparador de AA, la SN notificará al PSF sobre la activación, lo que permitirá que el PSF inicie sus procesos internos. Al mismo tiempo, la SN está identificando y verificando a los beneficiarios de las transferencias de efectivo. La SN confirma la lista de beneficiarios y envía una copia al PSF. La otra copia se adjunta a una solicitud de pago para el socio. La solicitud de pago notifica al socio sobre la cantidad de dinero que debe ser transferida al PSF o liberada al PSF desde la cuenta de financiamiento. El socio recibe la solicitud de pago y transfiere el importe necesario para las transferencias de efectivo a la cuenta de finan-

ciación del PSF en las horas siguientes a la activación del activador. Si la SN utiliza un disparador de preactivación, el socio puede transferir dinero al PSF antes del disparador formal de pronóstico.

El PSF recibe o retira el dinero de la cuenta de financiación para enviarlo a los beneficiarios. Los beneficiarios reciben transferencias de efectivo en su billetera móvil, cuenta en línea o un código para retirar dinero en el quiosco del PSF, oficina de correos u otro método. El personal del Departamento de Finanzas y Emergencias de la SN trabaja en conjunto para supervisar los pagos a medida que se realizan y resolver los problemas a medida que surgen durante el período de pago. El PSF completa todas las transferencias a los beneficiarios. A menudo, las transferencias no se realizan, van a la persona o cuenta equivocada, o los beneficiarios no tienen la cuenta configurada a tiempo para recibir la transferencia. El PSF informa de estos problemas a la SN. El personal de Finanzas de la SN, el punto focal de CVA de la SN y el representante del PSF trabajan juntos para identificar las discrepancias entre la lista original de beneficiarios y el informe de pagos del PSF. Una vez solucionados estos problemas, la SN y el PSF finalizan la conciliación y acuerdan una factura definitiva. Ocasionalmente, la conciliación da como resultado que la SN tenga un saldo restante. En este caso, el PSF puede deducir sus honorarios por servicios del saldo restante en la cuenta de financiamiento antes de devolver el resto al socio que aportó el dinero. Sin embargo, si la cuenta de financiación no tiene suficiente dinero para pagar las tarifas de servicio, el PSF facturará a la SN los montos de transferencia de efec-

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Las acciones tempranas incluyen transferencias de efectivo a las poblaciones afectadas, lo que la convierte en una solución útil	Si las acciones tempranas no incluyen transferencias de efectivo a los beneficiarios, esta solución no añadiría valor a la estrategia de prefinanciación
El socio se asegura de que haya dinero disponible para transferir inmediatamente al PSF en el momento de una activación previa o prevista. La SN no tiene por qué ser responsable de esta suma considerable de fondos	Esta solución podría potencialmente socavar la gestión del contrato con el PSF por parte de la Sociedad Nacional
El socio podría estar en una mejor posición para aceptar los riesgos de repositonar dinero con un PSF	El socio puede no estar dispuesto a aceptar el riesgo de proporcionar fondos a un PSF durante un periodo de tiempo determinado
El socio puede tener acceso a soluciones de prefinanciación que la SN no tiene	El socio puede recurrir a sus donantes de respaldo o a su sede central para obtener prefinanciación, lo que puede aumentar los requisitos de presentación de informes
La SN tiene un contrato en vigor con el PSF durante la fase de preparación que puede utilizarse para el EAP	El contrato entre la SN y el PSF debe ser revisado y verificado por la Unidad de Cadena de Suministro Regional de la FICR antes de que se puedan utilizar los fondos de la FICR; esta revisión puede tardar varios meses

tivo pendientes o las tarifas de servicio. Es probable que la SN envíe esta factura final del PSF al socio junto con una solicitud de pago. El personal de Finanzas del socio puede revisar o verificar aleatoriamente el informe de conciliación con la factura para garantizar que se calculen correctamente los costos y las tarifas adecuados. Luego, el departamento de Finanzas del socio pagará al PSF según la factura final.

CONTEXTO PARA SOLUCIONES CON EL PSF FINANCIADAS DIRECTAMENTE POR EL SOCIO

Ha habido ejemplos de la FICR actuando como «socio» de la SN, particularmente en operaciones de socorro de emergencia, cuando la SN era nueva en el uso de transferencias de efectivo. La solución con financiamiento directo al PSF en un acuerdo bilateral se ha utilizado cuando estaban presentes los siguientes factores:

- La SN es nueva en la entrega de transferencias de efectivo a los beneficiarios. La FICR apoya a la SN durante todo el proceso, incluida la gestión de los pagos y la conciliación de las transferencias.
- El contrato con el PSF está en vigor, pero la SN

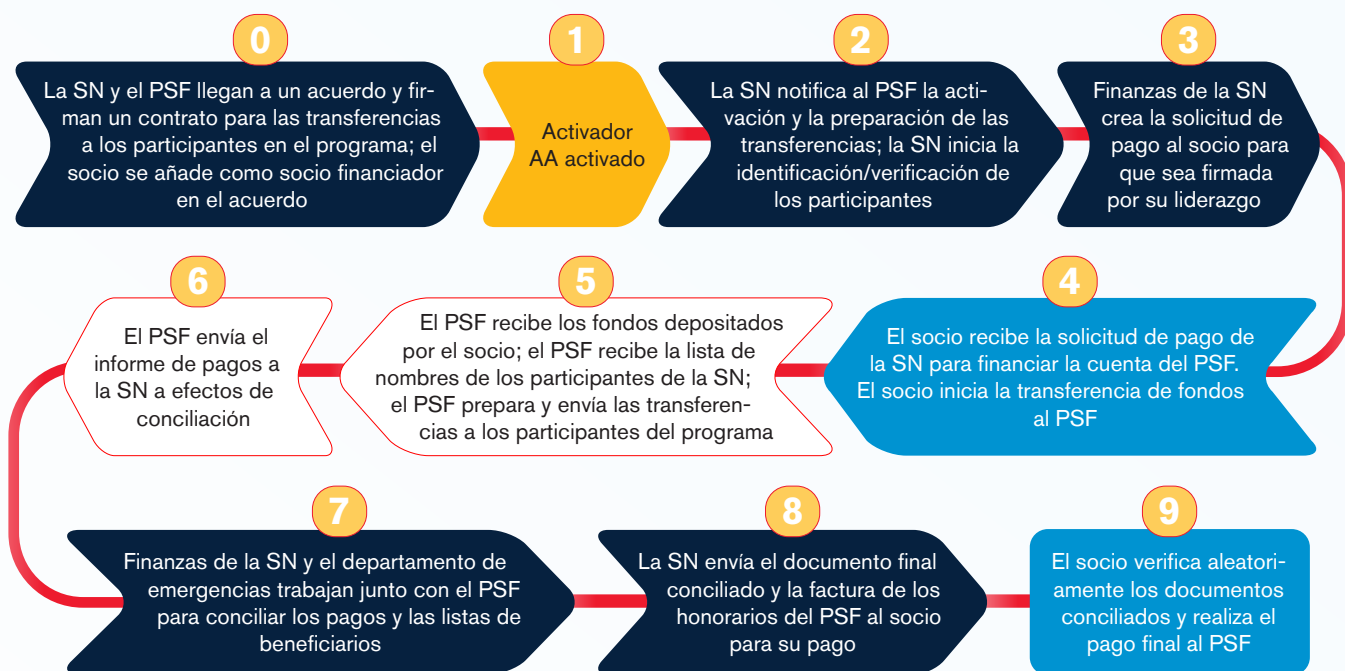
no dispone del dinero por adelantado para financiar las transferencias de efectivo. La FICR puede proporcionar el dinero para financiar las transferencias en efectivo hasta que lleguen otros fondos de la red de la Cruz Roja.

- La SN no tiene un contrato con un PSF y utiliza el contrato de la FICR con el PSF para realizar las transferencias en efectivo. En este caso, la FICR puede brindar apoyo adicional, especialmente en funciones financieras, para proteger su contrato y evitar sanciones.

La solución con el PSF financiado directamente en un acuerdo bilateral difiere ligeramente de los ejemplos anteriores porque se implementa durante la ventana de oportunidad de la Acción Anticipatoria, antes de que ocurra una amenaza, y es una solución preacordada con una entidad socia de la Cruz Roja.

Otras soluciones de prefinanciamiento, como los préstamos puente bancarios, están más ampliamente disponibles y pueden usarse en más contextos. La solución con el PSF financiado directamente en un acuerdo bilateral es específica del contexto. Por ejemplo, la SN debe tener socios en el país dispuestos a colaborar con

Los pasos de la transferencia con PSF en el marco de un financiamiento directo bilateral



CLAVE DEL MAPA DE PROCESOS

- Las casillas azul marino muestran las funciones/responsabilidades de la SN durante el proceso.
- Las casillas azules muestran el papel/responsabilidad del socio bilateral en el proceso.
- Las casillas blancas muestran el papel/responsabilidad del Proveedor de Servicios Financieros (PSF) en el proceso.

Figura 5. Pasos de la transferencia bilateral directa del PSF

ella de esta manera. El socio debe estar registrado en el ministerio competente para actuar o ser titular de una cuenta bancaria en el país. El socio acepta ser responsable de los pagos al PSF como parte de su rol en el EAP. El socio puede incurrir en gastos para respaldar este compromiso. Es posible que necesite capacitar a su personal para gestionar el pago del PSF, realizar el seguimiento de las transferencias de efectivo y conciliar los pagos con los extractos bancarios o informes de pago del PSF. Además, se exigirá al socio que disponga de cierta liquidez financiera en el país para cubrir la cantidad que se comprometa a financiar. Es posible que el dinero esté disponible de manera estacional, pero el socio debe ser capaz de intervenir con los fondos tan pronto como se alcance el disparador de pronóstico. Esto puede aumentar el riesgo dentro de la oficina nacional del socio. El socio debe considerar estos aspectos cuando discuta su rol en el EAP y asuma la responsabilidad de pagar al PSF.

La SN también debe tener conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia en el uso de CVA (transferencias en efectivo y en especie) en sus programas. Las acciones anticipatorias pueden implementarse durante semanas o meses en el caso de amenazas de aparición lenta, pero el tiempo de anticipación en amenazas de aparición súbita puede ser de solo unas horas o pocos días. La SN necesita una preparación suficiente en CVA para llevar a cabo la Acción Anticipatoria (AA) tanto en riesgos de inicio lento como en riesgos de inicio repentino. Es crucial que la SN tenga un contrato con el PSF en vigor y verificado por la Unidad Regional de Cadena de Suministro de la FICR antes de que se alcance el disparador de Acción Anticipatoria (AA). Si la SN no tiene este contrato del PSF vigente antes del EAP, puede utilizar el financiamiento y el tiempo de preparación para implementar el contrato. Sin embargo, estos contratos pueden tardar varios meses en finalizarse, lo que debe tenerse en cuenta en el calendario. Las SN con experiencia en CVA han aprendido sobre su capacidad para proporcionar transferencias en efectivo, el número de personal necesario, la cantidad de sitios del PSF requeridos, el tiempo necesario para realizar las transferencias en efectivo y otros factores. Estos datos se integran en el EAP, permitiendo a la SN decidir si las transferencias en efectivo son una opción viable para el tipo de riesgo. Algunas SN han decidido que el CVA es apropiado para un tipo de riesgo, pero no para otros. Las sociedades nacionales que tienen poca o ninguna experiencia en CVA no pueden proporcionar este nivel de planificación detallada, que es de vital importancia para el uso exitoso de transferencias de efectivo en acciones anticipadas.

El país debe tener un entorno económico y financiero

relativamente estable. La moneda debe ser generalmente estable, sin grandes fluctuaciones diarias, lo que permitirá que las transferencias de efectivo sean efectivas. El país también debe disponer de la infraestructura necesaria para apoyar las transferencias de efectivo a los beneficiarios. Esto incluye conectividad a Internet, redes bancarias, cobertura de FSP o sitios de retiro de efectivo que permiten a los beneficiarios acceder a las transferencias de efectivo. Las transferencias de efectivo para acciones anticipadas son más exitosas cuando las personas reciben pagos o remesas regularmente a través de compañías de telefonía móvil, agencias de remesas, cuentas bancarias u otros proveedores de servicios financieros. La SN y el socio deben considerar detenidamente el mecanismo de entrega utilizado habitualmente en todo el país para proporcionar transferencias de efectivo a los beneficiarios.

PASOS PARA ESTABLECER UNA SOLUCIÓN CON EL PSF FINANCIADO DIRECTAMENTE POR EL SOCIO

1. La SN evalúa sus necesidades y soluciones potenciales (consultar la Guía Práctica de Pre-Financiamiento de Acción Anticipatoria para Sociedades Nacionales) y determina que trabajar con un socio de la Cruz Roja para financiar directamente el PSF es la mejor solución.
2. El Secretario General, o su designado, inicia las discusiones con los socios de la Cruz Roja ubicados en el país para descubrir si alguno está dispuesto a asumir este rol y responsabilidad dentro del EAP.
3. El liderazgo de la SN y el representante del socio de la Cruz Roja negocian un acuerdo sobre la cantidad requerida, la configuración de la cuenta de financiamiento con el PSF y otros términos. Esto se detalla en el EAP y probablemente en el Acuerdo de Financiamiento del Proyecto.
4. La SN solicita al PSF que agregue al socio como contribuyente a la cuenta de financiamiento del PSF.
5. El PSF realiza las comprobaciones de diligencia debida necesarias sobre el socio que proporciona la financiación.
6. El socio lleva a cabo el proceso de pre-posicionar fondos en la cuenta de financiamiento del PSF y/o establecer la cuenta bancaria necesaria en el país que permita mover el dinero rápidamente a la cuenta de financiamiento del PSF. El socio se asegura tener dinero disponible cuando sea necesario.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA UNA SOLUCIÓN CON EL PSF FINANCIADO DIRECTAMENTE POR EL SOCIO

La solución con el PSF financiado directamente de forma bilateral no requiere necesariamente que la SN elabore documentos financieros para establecer el acuerdo con el socio. Se trata de un acuerdo celebrado entre dos organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y se basa en la buena voluntad, la confianza y la relación positiva entre los dos socios. El socio forma parte del Plan de Acción Anticipatoria o EAP de la SN y, por lo tanto, está incluido en las discusiones relacionadas con dichos planes y protocolos. El Acuerdo Tripartito de Financiamiento del Proyecto entre la IFRC, la SN y el socio describirá cómo se desembolsan los fondos entre las partes. También especifica cómo el socio utilizará los fondos en beneficio de la SN durante la activación del EAP.

Es probable que el PSF requiera que la SN asociada proporcione documentos como parte del proceso de debida diligencia KYB (conoce tu negocio) y sus requisitos. En la mayoría de los países, el PSF debe:

- Verificar la identidad de la organización y su registro para trabajar en el país,
- Identificar y verificar al(os) Beneficiario(s) Final(es) de la organización,
- Comprender la naturaleza y el propósito de las relaciones de la organización con el cliente/beneficiario y desarrollar un perfil de riesgo del beneficiario, y
- Asegúrese de que la organización tenga cuentas bancarias y fondos legítimos que no estén destinados a lavar dinero ni financiar el terrorismo.

Para verificar estos puntos, el PSF solicitará ver el registro del socio como organización sin fines de lucro en el país, revisando varios documentos que muestren cómo está estructurada y opera la organización en el país, y posiblemente la estructura de la organización en su país de origen. También solicitará documentos financieros, como extractos bancarios actuales, para verificar que la organización cumple con las leyes internacionales y nacionales contra el terrorismo y el lavado de dinero. Este proceso KYB es similar al que el socio tendría que seguir al abrir una cuenta bancaria en el país.

SELECCIÓN DE SOCIOS Y ACUERDOS

El SN puede o no tener la opción de elegir a qué socios acercarse como parte de la solución del PSF con financiación directa bilateral. Es posible que la SN sólo tenga una opción en el país. Muchos socios no están dispuestos a celebrar este tipo de acuerdo con una SN. Cuando una SN puede elegir a un socio,

algunas de las siguientes consideraciones influyen en la decisión:

- El socio y la SN tienen una relación laboral y un historial que, en general, son positivos.
- El socio puede proporcionar fondos al PSF en el momento del disparador de activación; el socio tiene liquidez en el país para cubrir el monto requerido.
- Los requisitos de información de los socios son adecuados para la solución y la cantidad que se utiliza.
- El socio cuenta con el personal para gestionar los pagos al PSF, el monitoreo de las transferencias de efectivo (si se requiere) y la conciliación de documentos (si se requiere)

La SN inicia las conversaciones con el socio en la fase de preparación del EAP. Las SN deben comprender y acordar la solución antes de firmar un acuerdo formal junto con el PSF. Las expectativas deben establecerse durante las negociaciones para permitir que tanto el socio como la entidad (SN) en cuestión tomen decisiones informadas.

CONTROLES FISCALES

Toda solución de prefinanciación conlleva un cierto nivel de riesgo. Desde la perspectiva de la SN, la solución con el PSF financiado directamente por el socio representa un riesgo relativamente bajo en términos de gestión. La SN ha transferido al socio la responsabilidad de financiar la cuenta del PSF. Sin embargo, existe un riesgo reputacional para la SN si el socio no puede financiar las transferencias de efectivo o si estas se retrasan significativamente en llegar a los beneficiarios. La SN sigue gestionando el contrato y la relación con el PSF. La SN también gestiona la relación con el socio. Algunos de los controles fiscales de la SN pueden seguir existiendo en estas relaciones. Por ejemplo, la SN debe crear una solicitud de pago y adjuntar la lista de beneficiarios de las transferencias de efectivo a dicha solicitud. La mayoría de las SN requieren que estos documentos sean firmados por al menos dos miembros del equipo directivo antes de enviarlos al PSF para las transferencias de efectivo y de que los fondos se depositen en la cuenta de financiamiento del PSF. Este tipo de controles también se mantienen en la solución de financiamiento directo bilateral del PSF.

GARANTÍA DE CALIDAD Y SEGUIMIENTO

La SN gestiona el contrato y la relación con los PSF, así como la relación con las comunidades a las que sirven.

La SN participa activamente en el seguimiento de los pagos de las transferencias de efectivo. Esto incluye la revisión del informe de pagos del PSF. El informe puede personalizarse en cierta medida según las necesidades de seguimiento de la SN. Los tipos de datos recogidos en las transferencias también pueden ser específicos de ese PSF. Un informe típico del PSF puede mostrar los siguientes tipos de datos:

- Las transferencias se han completado con éxito
- Las transferencias interrumpidas o no transferidas al número indicado (por ejemplo, número de cuenta bancaria, número de teléfono móvil, dirección de correo electrónico, etc.)
- Las transferencias que pueden tener importes incorrectos
- Transferencias que se han enviado al mismo beneficiario más de una vez (por ejemplo, puede ser que se haya duplicado el nombre del beneficiario o que haya dos beneficiarios con el mismo nombre)

La SN establece un sistema de seguimiento que compara el informe de pagos con la lista de beneficiarios e identifica las discrepancias entre las listas. El informe de pagos también puede indicar importes de pago inusuales u otras anomalías en las transferencias que ayuden a la SN a controlar los pagos incorrectos, el fraude o el uso indebido. La SN es responsable de solucionar y mitigar este tipo de problemas en las transferencias de efectivo. Este seguimiento puede ser laborioso y consumir tiempo, dependiendo de los sistemas de informes del PSF y de la capacidad de la SN para monitorear regularmente los pagos. Con algunas plataformas de bases de datos de beneficiarios, el seguimiento es más fácil, ya que la base de datos se puede programar para buscar ciertos tipos de errores o problemas.

El socio puede optar por realizar el seguimiento durante el programa. Sin embargo, dado el tiempo y el esfuerzo necesarios, es más probable que el socio espere hasta que la SN y el PSF hayan completado su seguimiento y conciliación. El socio puede optar por revisar un muestreo de los pagos para verificar que el control de la SN se realiza correctamente. Finalmente, el socio puede revisar otros informes y estados financieros de la activación del EAP para verificar que el dinero en la cuenta de financiamiento del PSF haya sido utilizado correctamente.

CONCLUSIÓN

El financiamiento directo bilateral de un PSF es una solución que se utiliza para contextos y EAP específicos. No es una solución que pueda aplicarse ampliamente en todo el mundo, con ninguna SN. La SN debe contar con un EAP que incluya transferencias de efectivo como parte de las acciones tempranas. La SN debe tener socios que sean entidades registradas en el país y puedan disponer de cuentas bancarias operativas. Deben ser socios dispuestos a apoyar a la SN en este tipo de asociación. Además, la SN debe tener un contrato con el PSF que utilice regularmente para realizar transferencias de efectivo en otros programas. El socio debe ser capaz de superar el proceso de debida diligencia y KYB del PSF para configurar o convertirse en contribuyente de la cuenta de financiamiento del PSF. Estos requisitos hacen que el financiamiento directo bilateral de un PSF sea una solución específica que debe ser considerada cuidadosamente entre las Sociedades Nacionales y la FICR.

Referencias

Explicación de la verificación de identidad Know Your Business (KYB). Jennifer Dunn. 2022. <https://www.middesk.com/blog/know-your-business-kyb-identity-verification-explained>

Banco puente

Guía detallada



¿Qué es la prefinanciación?

El impacto de la acción anticipatoria depende de una acción temprana y oportuna. Sin embargo, los canales de donación, por defecto o por diseño, a menudo no son capaces de poner fondos instantáneamente a disposición de las Sociedades Nacionales que las apoyan para que actúen a tiempo. Se llama prefinanciación cuando las Sociedades Nacionales planifican su propia financiación de manera temporal e inmediata, que los respalda para actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta. Existen diversos instrumentos de prefinanciación a disposición de las Sociedades Nacionales, incluidas las soluciones ofrecidas por los bancos como **los préstamos puente**.

OPCIÓN	TIPO DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN
FONDOS DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la Sociedad Nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.
PRÉSTAMO BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la Sociedad Nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la Sociedad Nacional.
PRÉSTAMO BANCARIO	Soluciones bancarias	La Sociedad Nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Soluciones bancarias	Una línea de crédito preestablecida con un banco que le permite a la Sociedad Nacional retirar los fondos cuando sea necesario, con intereses solo sobre la cantidad utilizada.

PRÉSTAMOS PUENTE

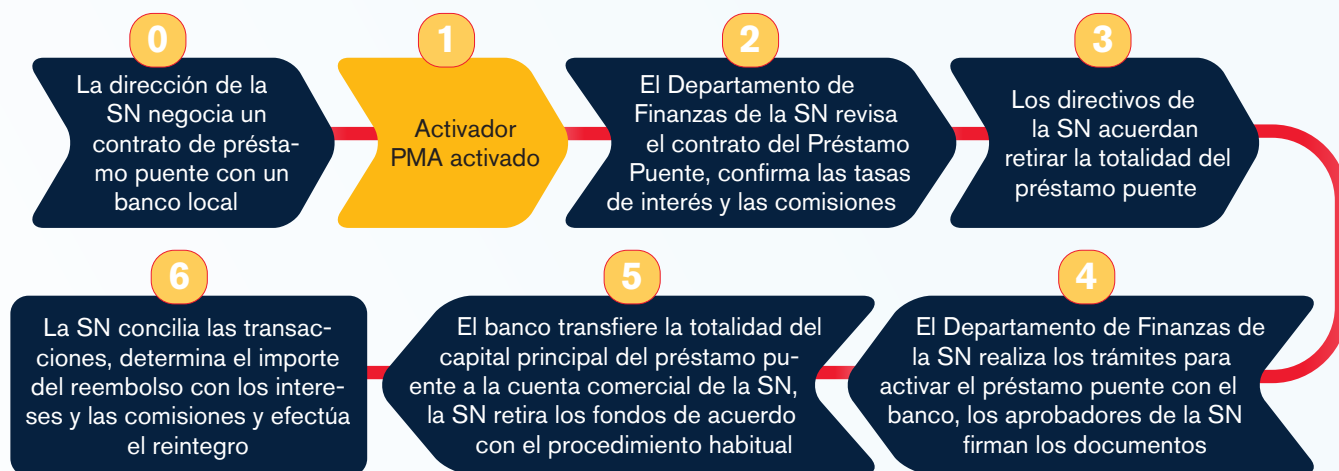
Cada año, los bancos y otras entidades financieras ofrecen cientos de productos y servicios de préstamo diferentes a personas y empresas. Muchos bancos adaptan un préstamo a las necesidades específicas de una persona o empresa. Uno de los productos crediticios que se usa con mayor frecuencia es el **crédito puente**. Los créditos puente suelen ser productos de financiación provisional por medio del cual un banco o entidad financiera proporciona dinero al prestatario durante un breve periodo de tiempo, inferior a 12 meses. Los créditos puente suelen saldarse una vez que el prestatario recibe o consigue financiación. Estos tipos de préstamos suelen tener tasas de interés y comisiones más elevadas y a menudo requieren un aval de garantía para obtener el préstamo. Como ocurre con todos los préstamos, el importe total prestado (capital) se entrega a la persona o empresa una vez aprobada la solicitud. Los intereses comienzan a acumularse en función del capital, independientemente de que la persona o la empresa utilicen la totalidad de los fondos. Los préstamos puente están dirigidos a prestatarios de mayor riesgo, lo que los convierte en una buena opción para las organizaciones sin ánimo de lucro que necesitan una inyección de financiación durante un breve periodo de tiempo.

Las organizaciones sin ánimo de lucro suelen tener más dificultades para solicitar y recibir un préstamo que las empresas con ánimo de lucro o incluso las

personas. Los prestamistas que conceden préstamos a una pequeña empresa suelen evaluar la empresa en función de algunas áreas clave, como el tiempo que lleva funcionando, el historial crediticio personal del propietario, la puntuación crediticia de la empresa, los ingresos de la empresa y sus previsiones de crecimiento. En última instancia, los prestamistas quieren ver si el prestatario puede devolver el préstamo. Sin embargo, las organizaciones sin ánimo de lucro son intrínsecamente diferentes de las pequeñas empresas. Las organizaciones sin ánimo de lucro no muestran ni obtienen ingresos para ser «rentables». Estos fondos se reinvierten en los programas y en los gastos de funcionamiento de la organización sin ánimo de lucro. Las organizaciones sin ánimo de lucro dependen de donaciones, subvenciones o eventos de recaudación de fondos para generar ingresos. Se trata de fuentes de ingresos irregulares e imprevisibles. Esta imprevisibilidad puede hacer que los prestamistas duden a la hora de financiar una organización sin ánimo de lucro, ya que no están seguros de si la organización será capaz de devolver el préstamo. Los prestamistas consideran que las organizaciones sin ánimo de lucro presentan un riesgo mayor que otras empresas con planes definidos para obtener beneficios. Algunos bancos o instituciones financieras tienen normas corporativas que excluyen a las organizaciones sin ánimo de lucro de los requisitos de elegibilidad. Todos estos factores dificultan que una organización sin ánimo de lucro reciba un préstamo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Proceso de solicitud más fácil y rápido	La comisión de apertura del préstamo puente oscila entre el 0,5 % y el 1 % del capital. La comisión es una compensación por la ejecución del préstamo.
Préstamo a corto plazo inferior a 12 meses, que ofrece un acceso rápido a los fondos	El plazo es inferior a 12 meses, lo que se traduce en tasas de interés más elevadas; normalmente entre 1 y 2 puntos porcentuales más que el porcentaje de un préstamo tradicional.
A menudo están disponibles para organizaciones sin ánimo de lucro que pueden tener dificultades para obtener otros tipos de préstamos tradicionales.	A menudo, un préstamo asegurado requiere una garantía, normalmente bienes inmuebles o activos. Algunos prestamistas pueden renunciar a esto y permitir que un préstamo puente no esté garantizado.
No repayment penalties for shoa Sin penalizaciones por reembolso en los préstamos puente a corto plazo rt-term bridge loans	Puede ofrecerse un préstamo puente por un importe de capital inferior al que necesita la organización para cubrir sus gastos de funcionamiento.
El importe total del préstamo puente estará disponible cuando se complete y apruebe el proceso de solicitud.	Los intereses se cobran sobre el importe total del capital, independientemente de si se utiliza la totalidad del importe.
Un préstamo a plazo fijo puede estar más supervisado, lo que puede reducir las posibilidades de uso indebido.	

Pasos para la transferencia de los fondos del préstamo puente



CLAVE DEL MAPA DE PROCESOS

- Los recuadros azul marino muestran la solicitud de pago y el proceso de transferencia de los fondos del préstamo puente.

Figura 6: Pasos para la transferencia de los fondos del préstamos puente

tradicional de un banco o institución financiera¹. Otro obstáculo para que una organización sin ánimo de lucro reciba un préstamo tradicional es el plazo necesario para devolver el préstamo. Los préstamos suelen tener una duración de entre 2 y 5 años, y esta longevidad permite que los tipos de interés y otras comisiones sean más bajos que en los préstamos a corto plazo. Sin embargo, las organizaciones suelen necesitar fondos solo para un corto periodo de tiempo y no disponen de garantías para asegurar un préstamo a más largo plazo. Esto hace que el préstamo puente sea una opción más atractiva para las organizaciones sin ánimo de lucro.

Los préstamos puente suelen ser más fáciles y rápidos de obtener. Sin embargo, esta comodidad se ve compensada por los tipos de interés más elevados, las comisiones de solicitud o de apertura², y la naturaleza a corto plazo del préstamo. Una organización puede estar dispuesta a pagar estos costos a cambio de un acceso rápido y fácil a los fondos. Los costos pueden considerarse mínimos, ya que se espera que el préstamo puente se amortice rápidamente. Además, los préstamos puente no tienen penalizaciones por reembolso, ya que el plazo es inferior a 12 meses.

¹ Préstamos para organizaciones sin ánimos de lucro: Principales Opciones de Financiamiento para Organizaciones Benéficas. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>

² Comisión de apertura: Definición, costo promedio y formas de ahorrar. <https://www.investopedia.com/terms/o/origination-fee.asp>

MECÁNICA DE UN PRÉSTAMO PUENTE

La organización puede acceder a su préstamo puente según los servicios descritos en el acuerdo de servicio. El siguiente gráfico muestra cómo una SN podría utilizar teóricamente un préstamo puente tras la activación de un activador de previsiones. Los recuadros azules indican una posible solicitud de pago de la SN para acceder al préstamo puente, la SN que recibe los fondos del préstamo y los pasos de conciliación y reembolso, que podrían ser necesarios.

CONTEXTO PARA UN PRÉSTAMO PUENTE

A las organizaciones sin fines de lucro, por lo general, se las considera prestatarias de alto riesgo por muchas instituciones crediticias, sobre todo, por los bancos tradicionales. Sin embargo, hay muchas alternativas a una entidad bancaria tradicional, que podrían estar más dispuestas a conceder un préstamo puente a una SN. Los bancos locales o las cooperativas de crédito suelen estar más dispuestos a conceder un préstamo puente a una organización sin fines de lucro, bien establecida, como la Cruz Roja. La reputación y la relación entre la Cruz Roja local y la comunidad podrían influir en la probabilidad de que la SN, reciba un préstamo puente u otro producto de prefinanciación de una institución financiera.

En segundo lugar, una organización con un flujo de caja positivo constante también podrá optar a un préstamo puente. Esto significa que la SN generalmente puede pagar sus facturas y otros gastos con regularidad. La recaudación de fondos y las donaciones, junto

con los contratos y las subvenciones, suelen formar parte de la financiación de las SN y esto puede verificarse a través de los estados de resultados y de otros registros financieros. Los acuerdos de financiación de proyectos con donantes como la FICR o un asociado de Sociedad Nacional también ayudan a demostrar que la SN puede devolver un préstamo puente a corto plazo. Las sociedades nacionales con registros financieros completos y minuciosos tienen más probabilidades de negociar mejores tasas y plazos con una entidad bancaria.

Por último, los préstamos puente en el contexto no lucrativo son apropiados para la prefinanciación a corto plazo para las necesidades inmediatas de financiación. No se recomiendan para la compra o sustitución de activos o las soluciones a largo plazo de problemas de liquidez. Los préstamos puente, con sus elevadas tasas de interés, comisiones y breves plazos de amortización, pueden acumular costos rápidamente. Sólo deberán considerarse como una fuente de financiación de contingencia o emergencia. La SN deberá tener un plan claro para el reembolso del préstamo puente que no los deje con costos o gastos inesperados.

PASOS PARA ESTABLECER UN PRÉSTAMO PUENTE

1. El Junta Directiva de la SN pone en la balanza sus necesidades y posibles soluciones (consulte la guía de la SN sobre la Estrategia y la Planificación de la Prefinanciación) y determina, si es necesario, un préstamo puente.
2. El Secretario General le encarga al Departamento de Finanzas que investigue los bancos y las instituciones, que puedan proporcionar un préstamo puente a la SN.
3. El Departamento de Finanzas lleva a cabo las investigaciones necesarias para identificar los bancos o instituciones financieras que mejor se adapten a las necesidades de la SN.
4. El Secretario General y la Junta Directiva deciden cuál es la institución financiera más favorable para la SN (esto podría hacerse mediante un proceso de licitación).
5. La dirección de la SN presenta una solicitud de préstamo puente en la entidad financiera elegida.
6. La institución financiera/banco evalúa la SN basándose en el historial financiero y los registros presentados.
7. La dirección de la SN y el banco/institución financiera negocian un acuerdo sobre los plazos del préstamo puente.
8. El banco/entidad financiera abre la cuenta del

préstamo puente

9. La SN recibe los fondos del préstamo puente en su cuenta identificada.
10. El Departamento de Finanzas y la dirección de la SN crea todas las políticas y procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés) necesarios para gestionar y utilizar el préstamo puente.

DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA UN PRÉSTAMO BANCARIO

Cuando una organización solicita un préstamo puente, el banco o la institución financiera evaluará la organización en áreas clave que incluyen los avales, el historial crediticio, la generación de ingresos y el índice mensual de gastos a ingresos. Los préstamos puente podrían requerir un aval para un préstamo garantizado, que suele ser mayor que en un préstamo no garantizado. Si se requiere una garantía, el banco revisará los activos que posee la organización sin fines de lucro o un activo que un donante promete. La garantía es uno de los principales obstáculos, que han impedido a las organizaciones sin fines de lucro para obtener un préstamo bancario tradicional, ya que muchas de ellas, no disponen de activos o propiedades importantes, que puedan utilizar como aval. La SN que busca un préstamo puente debe demostrar que tiene un buen historial crediticio, mediante el pago, puntual y por el importe exigido, de los gastos habituales, como el alquiler, los servicios públicos, el seguro y los proveedores. Los bancos y las instituciones financieras también se fijarán en la generación de ingresos de la SN. Se trata de la regularidad y la cuantía de los ingresos que recibe la SN a través de las actividades, tales como la recaudación de fondos, las donaciones, los contratos y los acuerdos de subvención. El banco evaluará si existe un historial de ingresos continuos, que indique que la SN tendrá la capacidad para devolver el préstamo puente. Por último, el banco podría fijarse en el índice mensual de gastos a ingresos de la organización. Si la SN opera continuamente con pérdidas durante meses o años, es probable que el banco dude o rechace su solicitud de préstamo puente. Para verificar cada una de estas áreas, el banco o la institución financiera exigirá los estados financieros bancarios, los estados de resultados, los balances, las declaraciones fiscales, los informes de auditoría y otros documentos financieros de la organización. Si la organización y la entidad bancaria mantienen una relación duradera y generalmente positiva, es probable que el banco busque la manera de ayudar a la organización a encontrar una solución. Por ejemplo, el banco podría ajustar sus criterios, si los saldos y transacciones bancarias de una organización muestran estabilidad durante un periodo de tiempo más largo, especialmente si la organización ha sido capaz de devolver deudas o préstamos anteriores.

DILIGENCIA DEBIDA DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Gobernanza: Estructura de gestión clara; controles internos y procedimientos operativos normalizados sólidos Estado del registro legal: Registro adecuado en un país donde el Estado de Derecho sea efectivo Cumplimiento legal: La empresa acata la legislación contra el blanqueo de capitales y el terrorismo. Servicios de asistencia: Sólida capacidad administrativa y de recursos humanos
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para ampliar o proporcionar productos financieros adicionales por importes más elevados Flexibilidad: Adaptabilidad a las necesidades dinámicas de la organización
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento con las auditorías: Buena situación financiera Estados financieros: Niveles adecuados de flujos de caja Declaración fiscal de la empresa: Revisión del riesgo financiero asociado con la institución Reputación: La institución financiera goza de una sólida reputación en el país Credibilidad: La entidad financiera tiene un historial demostrado de provisión de dinero cuando se le solicita o se le pide (valoraciones positivas de los clientes).
Seguridad/Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Seguro: Responsabilidad por cualquier pérdida de efectivo Conflicto de intereses: Revisar si la institución financiera o sus empleados tienen un conflicto de intereses al hacer negocios con la organización
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Solución de problemas: Disposición para abordar los problemas con profesionalidad y prontitud
Comisiones de servicio y tasas de interés	<ul style="list-style-type: none"> Comisiones de servicio: Las comisiones de apertura son razonables en comparación con otras entidades Tasas de interés: Suelen ser fijas, son razonables y comparables a los de otras entidades que ofrecen el producto de préstamo puente Cuotas de mantenimiento mensuales/anuales: Razonables y competitivas

SELECCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y CONTRATOS

Las instituciones bancarias tradicionales suelen rechazar a las organizaciones sin fines de lucro por varias razones, entre ellas un conjunto de leyes y reglamentos diferente, que las rigen, en comparación con las empresas comerciales. Sin embargo, las instituciones financieras no tradicionales han ampliado sus productos, lo que permite a las organizaciones elegir las para sus necesidades de financiación. Es probable, que las instituciones financieras que conceden préstamos puente a las organizaciones utilicen fondos privados, lo que las libera de algunas leyes y normativas gubernamentales. Aunque esto amplía las opciones para los prestamistas, aumenta la posibilidad de que instituciones financieras ilegales o de dudosa reputación presten sus servicios.

Independientemente de si el prestamista es un banco tradicional o una institución financiera no tradicional, una organización tendrá que dedicar un tiempo considerable a investigar al prestamista. Lo mejor es implicar al Departamento de Finanzas y al personal a la hora de llevar a cabo esta diligencia debida. En el siguiente cuadro figuran algunos de los criterios que una organización deberá tener en cuenta a la hora de buscar una institución crediticia.

Una vez que la organización está convencida de haber encontrado el mejor banco o institución financiera que le pueda conceder el préstamo puente, podrá solicitarlo. El banco también alcanzará sus conclusiones de la evaluación y aprobará una solicitud de préstamo. Ambas entidades resolverán los detalles en las negociaciones hasta llegar a un acuerdo. Para la mayoría de

los socios locales de la Cruz Roja/Media Luna Roja, esta negociación la dirige el Departamento de Finanzas o el personal. Si se dispone de una oficina o personal de adquisiciones, también podrían incluirse, en función de los procesos de la organización.

CONTROLES FISCALES

Toda solución de prefinanciación conlleva un cierto nivel de riesgo. Desde la perspectiva de la SN, el uso de fondos procedentes de un préstamo puente ofrece una solución, con un riesgo relativamente bajo, en términos de gestión. Una vez aprobado y recibido el préstamo puente, la SN transfiere los fondos a su propia cuenta bancaria. No hay diferencia en cómo o dónde se guardan los fondos del préstamo puente. La SN puede aplicar sus controles internos habituales para garantizar que los fondos se utilicen de manera adecuada, sean autorizados por el personal apropiado y se monitorean, de manera similar a otros fondos. La financiación de préstamos puente no introduce riesgos adicionales fuera de los procedimientos normales de la SN. Como ocurre con cualquier instrumento financiero con valor monetario, una organización debe disponer de sus controles internos para gestionar, quién tiene acceso a los fondos y quién tiene autoridad para aprobar el uso de los mismos.

CONTROL DE CALIDAD Y MONITOREO

Es posible que la SN desee introducir prácticas de supervisión adicionales en un préstamo puente, ya que se trata de una cantidad importante de dinero, es de corta duración y acumula tasas de interés más elevadas. La SN deberá planificar cuidadosamente el importe que necesita y solicitar un préstamo puente sólo para cubrir la cantidad requerida. De lo contrario, se pagará una tasa de interés elevada por los fondos que no se utilicen. En segundo lugar, los préstamos puente son una solución temporal a corto plazo. Deberán devolverse en su totalidad, lo más rápido posible, para evitar costos innecesarios. Es posible, que las Sociedades Nacionales deseen contar con un plan de amortización claramente definido para garantizar que el préstamo se reembolse con prontitud. Por último, la Sociedad Nacional deberá considerar y evaluar detenidamente todas sus opciones de prefinanciación, incluso el préstamo puente, para determinar cuál es la mejor solución para el importe, que pretende cubrir durante el periodo de carencia. Un plan de prefinanciación bien pensado le permitirá a la SN evitar el uso de una herramienta ineficaz y el pago de costos innecesarios.

CONCLUSIÓN

Mientras que las instituciones bancarias tradicionales se han mostrado reacias en el pasado a conceder préstamos a organizaciones sin fines de lucro, las instituciones financieras no tradicionales responden a la demanda del mercado. Las organizaciones sin fines de lucro disponen ahora de más servicios financieros, que en años anteriores. Las organizaciones sin fines de lucro también se están volviendo expertas en el uso de servicios y productos financieros antes reservados a las empresas. A medida que continúe esta tendencia, habrá más oportunidades para la disponibilidad de las soluciones de prefinanciación. Una organización deberá evaluar cuidadosamente el préstamo puente. Sin embargo, un préstamo puente ha demostrado ser una solución eficaz, para muchas organizaciones sin fines de lucro, que necesitan una inyección rápida de efectivo o fondos operativos para superar una emergencia o simplemente para cubrir un déficit de financiación a corto plazo. Un préstamo puente parece una solución viable, deseable y factible para que una organización satisfaga sus necesidades de prefinanciación de la acción anticipatoria a corto plazo.

Cruz Roja de Lesoto - Utilización de soluciones bancarias para la prefinanciación de las acciones anticipatorias

La Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS, por sus siglas en inglés) comenzó a trabajar en la Acción Anticipatoria (AA) para las sequías en 2019. Desde entonces, han logrado la validación de un Protocolo de Acción Temprana (EAP, por sus siglas en inglés) para las sequías y uno, para las olas de frío/nieve, que está en proceso de validación. En abril de 2024, se activó un Protocolo de Acción Temprana (EAP) de sequías junto con el mecanismo de prefinanciación de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Dado que las sequías son amenaza de evolución lenta, con un plazo de ejecución de hasta 3 meses, los fondos de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR) suelen llegar a tiempo para financiar las acciones tempranas previstas en el Protocolo de Acción Temprana (EAP). Sin embargo, la experiencia de la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) con la financiación del Fondo de Emergencia para la Respuesta a Desastres (DREF) de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en anteriores amenazas repentinas, es que el dinero llega más de 10 días después del suceso. En estas operaciones del Fondo de Emergencia para la Respuesta a Desastres (DREF), la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) utilizó sus fondos o una solución de prefinanciación, para iniciar las actividades de respuesta. La Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) prevé que tendrá que utilizar una solución de prefinanciación para el Protocolo de Acción Temprana (EAP) de las olas de frío/nieve, ya que tiene un plazo de ejecución de 7 días o menos.

La Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) no alberga una oficina de delegación de la FICR ni oficinas de las Sociedades Nacionales asociadas en su pequeño país. Por lo tanto, las soluciones de prefinanciación dependientes de los socios de la Cruz Roja en el país no son opciones para la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS). En su lugar, ha optado por aprovechar la relación positiva y duradera que mantiene con su banco para crear una solución de prefinanciación. «Como sociedad nacional, optamos por visitar uno de nuestros bancos, el Standard Lesotho Bank, donde tenemos alojadas las cuentas de la Cruz Roja. Negociamos con ellos una buena tasa de interés». (S. Hlubi, comunicación personal, 27 de mayo de 2024). El banco ha trabajado con la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) durante muchos años y está familiarizado con los tipos de transferencias internacionales que dicha sociedad recibe de las oficinas de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja

y de la Media Luna Roja en África y en Europa. Cuando la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) se dirigió al banco en busca de soluciones de prefinanciación, el banco no tuvo dificultad en aprobar una solución, que la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) ya había utilizado en el pasado. El banco le solicitó documentos a la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS), tales como el informe financiero anual y los informes de auditoría de la SN para 2023, junto con el acuerdo de financiación del proyecto firmado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) para el Protocolo de Acción Temprana (EAP), que muestra los detalles de la cantidad y el calendario del pago de la FICR a la SN.

La Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) mantiene su cuenta de financiación general en el Standard Bank Lesotho. Cuando se alcanza el activador del pronóstico de la acción anticipatoria, la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) puede retirar de su cuenta los fondos que necesite. Si retiran más del saldo disponible en la cuenta, o “sobregiran” la cuenta, el banco concede a la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) un préstamo por el importe sobregirado. La Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) no tiene que pagar ninguna penalización ni comisión, en caso de sobregirar en la cuenta. En su lugar, el banco registra el importe en descubierto como un préstamo concedido a la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS). El banco cobra intereses sobre el importe en descubierto hasta que se reembolsa en la cuenta. Cuando los fondos de activación del DREF AA de la FICR llegan a la cuenta bancaria, Standard Bank Lesotho retira del importe los intereses, que se les adeudan. La solución de prefinanciación negociada está documentada por un Memorando de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés) firmado entre el Standard Bank de Lesoto y el Secretario General de la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS). Esta solución de prefinanciación incluye los aspectos de una línea de crédito y un préstamo. Se ha adaptado para satisfacer mejor las necesidades de la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS). Se trata de un método probado de prefinanciación, que ahora es una práctica común, para que la Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) utilice para proyectos a corto plazo, que deben activarse con rapidez. La Sociedad de la Cruz Roja de Lesoto (LRCS) ha encontrado y negociado una solución de prefinanciación fuera de la red de la Cruz Roja, que le ha funcionado bien en el pasado y que ahora, también, forma parte de su futuro.

Referencias

- Anthony, L. (n.d.). *Nonprofit Business Loans: Top Funding Options for Charities*. NerdWallet. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>
- Araj, V. (n.d.). *Bridge Loans: Everything You Need To Know*. Quicken Loans. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.quickenloans.com/learn/bridge-loan>
- Goodshore, C. (n.d.). *What to Know About Loans for Nonprofits*. Business.org. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.business.org/finance/loans/loans-for-nonprofits/>
- Heaslip, E. (n.d.). *Loan Types for Nonprofit Businesses*. CO- by US Chamber of Commerce. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.uschamber.com/co/run/finance/loan-types-for-nonprofit-businesses>
- Kagan, J. (n.d.). *What Is a Bridge Loan and How Does It Work, With Example*. Investopedia. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.investopedia.com/terms/b/bridgeloan.asp>
- LENDonate Inc. (n.d.). *Borrowing Loan For Nonprofit Organizations | LENDonate*. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.lendonate.com/borrowing>
- Nonprofit Business Loans: Top Funding Options for Charities. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>
- Origination Fee: Definition, Average Cost, and Ways to Save. <https://www.investopedia.com/terms/o/origination-fee.asp>
- Vissers, S. (n.d.). *Loans For Nonprofits: How To Finance Your Nonprofit in 2024*. Merchant Maverick. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.merchantmaverick.com/loans-for-nonprofits/>

ANEXO V.

Línea de crédito bancaria (LdC)

Guía Detallada



¿Qué es la prefinanciación?

El impacto de la acción anticipatoria depende de una acción temprana y oportuna. Sin embargo, muchas veces los canales de distribución de los donantes, a veces por defecto y otras por diseño, son ineficaces para que las Sociedades Nacionales reciban el dinero a tiempo. Se llama prefinanciación cuando las Sociedades Nacionales planifican su propia financiación de manera temporal e inmediata, lo que les permite actuar antes de que los fondos de los donantes lleguen a su cuenta. Existen diversos instrumentos de prefinanciación a disposición de las Sociedades Nacionales, incluidas las soluciones ofrecidas por los bancos, como **las líneas de crédito (LdC)**.

OPCIÓN	TIPO DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN
FONDOS DE RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS (FRE)	Solución de la sociedad nacional	Un fondo interno reservado por la Sociedad Nacional para responder a emergencias, al que se puede acceder para las acciones anticipatorias cuando sea necesario.
PRÉSTAMO BILATERAL	Solución de los donantes	Un donante le otorga un préstamo a la Sociedad Nacional para cubrir los costos de las acciones anticipatorias, una vez que se obtenga otra financiación, el préstamo será saldado.
PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS (PSF) FINANCIADO POR DONANTES	Solución de los donantes	El donante financia directamente a un proveedor de servicios financieros (PSF) para que distribuya subvenciones en efectivo para acciones anticipatorias en nombre de la Sociedad Nacional.
PRÉSTAMO BANCARIO	Soluciones bancarias	La Sociedad Nacional obtiene un préstamo de un banco tradicional para cubrir los costos de la acción anticipatoria, que se reembolsa, una vez que se disponga de otros fondos.
LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIO (LDC)	Soluciones bancarias	Una línea de crédito preestablecida con un banco que le permite a la Sociedad Nacional retirar los fondos cuando sea necesario, con intereses solo sobre la cantidad utilizada.

LÍNEA DE CRÉDITO (LDC)

Una línea de crédito (LdC) es un producto de prefinanciación de una entidad bancaria, un proveedor de servicios financieros o una institución financiera de desarrollo comunitario. Se trata de una cantidad fija de dinero preaprobada a la que una Sociedad Nacional (SN) puede acceder en cualquier momento y por cualquier motivo. Se puede retirar cualquier cantidad de dinero en una sola o en varias transacciones, siempre que no supere una cantidad fija. El dinero puede devolverse inmediatamente o a lo largo de un periodo de tiempo. La línea de crédito (LdC), a menudo, se mantiene en vigor por 12 meses y se renueva anualmente. A la SN solo se le cobra cuando utilizan la línea de crédito; sin embargo, algunas entidades financieras cobran una comisión de apertura y mantenimiento. Los intereses comienzan a acumularse una vez que se retira el dinero de la línea de crédito. A diferencia de un préstamo, los intereses solo se acumulan sobre el importe que se retira y no sobre el importe total aprobado para la línea de crédito. Esta tasa de interés suele ser variable y puede cambiar en función de la evolución de las tasas de interés generales. Esto puede dificultar la planificación de los costos de la línea de crédito. La cantidad final que la SN tendrá que devolver podría variar con el tiempo. El dinero vuelve a estar disponible para ser retirado una vez que la SN reembolsa una parte o la totalidad del dinero que retiró. Una vez pagado el importe, no se acumulan más comisiones ni intereses.

La SN debe recibir la aprobación del banco para una línea de crédito (LdC). Una línea de crédito (LdC) podría requerir garantías. Una línea de crédito (LdC) con garantía requiere de un activo que pueda utilizarse

como aval. Esto podría reducir la tasa de las comisiones o de los intereses. El prestamista podría quedarse con el activo en el caso de incumplimientos en el pago. Lo más habitual es una línea de crédito sin garantía y no requiere un aval. En estos casos, las comisiones de la línea de crédito (LdC) podrían ser más elevadas y la cantidad fijada de financiación probablemente sea inferior. La estabilidad y el historial de financiación de la SN, su relación con el banco, los estados financieros y las auditorías, los activos y/o los firmantes personales determinan la decisión del banco de ofrecer o no una línea de crédito (LdC) a la SN y la cantidad a ofrecer.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Acceso a fondos instantáneos y continuos	A menudo más difíciles de conseguir que los préstamos
Una forma potencial de financiar proyectos con costos poco claros	Las tasas de interés variables dificultan la previsión de los costos totales
Flexibilidad similar para sacar dinero, pero con tasas de interés más bajas que las tarjetas de crédito o los préstamos.	Las líneas de crédito pueden incluir comisiones cargos de transacción por giro, cargos anuales de mantenimiento y/o comisiones mensuales mientras la línea de crédito (LdC) está activa
Puede ser una línea de crédito (LdC) que requiera o no garantía	Podrían exigirse avales para obtener tasas más competitivas
Solo se cobran intereses sobre el importe retirado, no sobre el importe total de la línea de crédito (LdC)	El banco podría renegociar con frecuencia la línea de crédito (LdC), lo que modifica las tasas de interés y los cargos por servicio

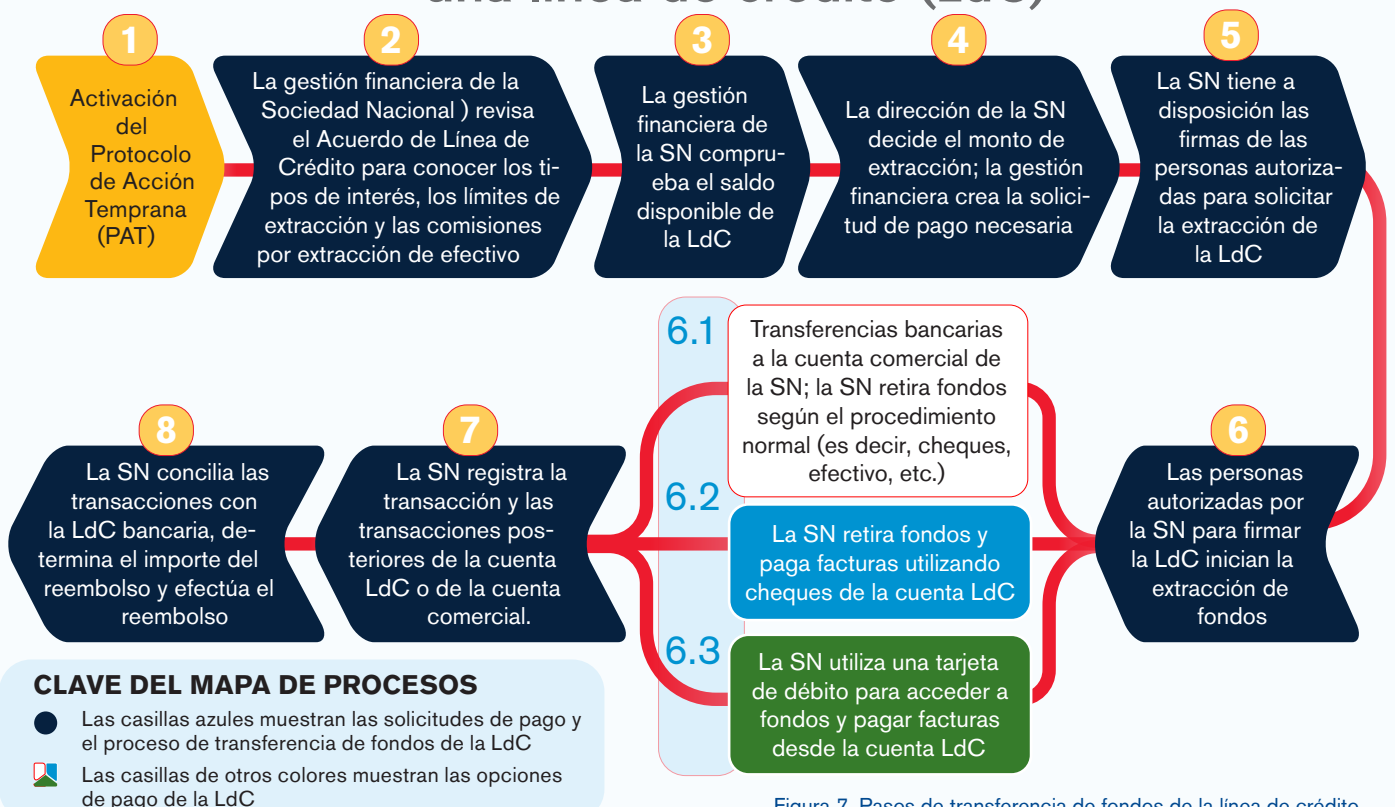
MECÁNICA DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO

La SN puede acceder a su dinero de la línea de crédito (LdC) en función de los servicios acordados en la negociación y mencionados en el acuerdo sobre servicio. Algunos de los servicios más comunes son los siguientes:

ACCESO A LOS FONDOS DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO	
Retiro de efectivo	El banco podría permitir un retiro de efectivo de la cuenta de la línea de crédito (LdC) según el acuerdo. Se requiere de los firmantes autorizados de la SN para retirar dinero en efectivo.
Transferencia de cuenta bancaria	La cuenta de la línea de crédito (LdC) transfiere fondos a la cuenta identificada de una SN ; los pagos a los proveedores también pueden realizarse directamente desde la cuenta de la línea de crédito (LdC). Las transferencias de fondos requieren la aprobación de los firmantes de la línea de crédito (LdC).
Chequeras	Algunos servicios de líneas de créditos (LdC) intermiten emitir cheques con el número de cuenta de la línea de crédito (LdC). Los firmantes de la línea de crédito (LdC) tienen que firmar los cheques.
Tarjeta de débito	Algunos servicios de la línea de crédito (LdC) incluyen una tarjeta de débito para la organización asociada a la cuenta de la línea de crédito (LdC). La tarjeta de débito se expide a los firmantes de la línea de crédito (LdC).
Código SWIFT o BIC	La línea de crédito (LdC) puede tener un código SWIFT/BIC para la cuenta si se prevé el envío/recepción de fondos internacionales directamente a la cuenta.
Servicio de sobregiro	Los servicios de la línea de crédito (LdC) pueden incluir un servicio de sobregiro. La SN tiene una cuenta corriente en el banco. La línea de crédito (LdC) se activa cuando la cuenta corriente está en descubierto y cubre el importe, lo que puede hacerse hasta que se alcance el límite de la línea de crédito (LdC). Las SN podrían utilizarlo para acceder a fondos adicionales para proyectos o gastos.

El siguiente gráfico muestra cómo una SN podría utilizar una línea de crédito (LdC) tras la activación de un activador del pronóstico. Los recuadros azules indican una posible solicitud de pago de la SN para los fondos de la línea de crédito (LdC), mientras que los recuadros de otros colores representan las diversas formas en que los fondos podrían transferirse del banco a la SN.

Pasos para la transferencia de fondos desde una línea de crédito (LdC)



CLAVE DEL MAPA DE PROCESOS

- Las casillas azules muestran las solicitudes de pago y el proceso de transferencia de fondos de la LdC
- Las casillas de otros colores muestran las opciones de pago de la LdC

Figura 7. Pasos de transferencia de fondos de la línea de crédito

CONTEXTOS PARA LA LDC EN LA ACCIÓN ANTICIPATORIA

Las soluciones de línea de crédito suelen ser una mejor opción para la cobertura de financiación a corto plazo. Aunque la LdC se apruebe por 12 meses, la fuente de financiación suele utilizarse para costes y gastos que pueden reembolsarse de manera más rápida. La LdC ofrece una solución a un problema temporal de flujo de caja en el que determinadas facturas o gastos deben pagarse rápidamente. También es una solución común para organizaciones con flujos de ingresos irregulares, cuya financiación procede de donaciones de fin de año o de fondos asignados por el gobierno. Una línea de crédito no se utiliza para adquirir un bien de gran valor, como un vehículo o un edificio. Aunque una LdC puede utilizarse para comprar un artículo inusual que no pueda cubrirse con un préstamo, no suele utilizarse para este fin. Más bien se utiliza para gastos operativos como salarios del personal, costes de alquiler temporal de depósitos, gastos de transporte, eventos de formación y otros gastos menores.

Aunque los bancos tradicionales pueden dudar a la hora de conceder una línea de crédito a una organización sin fines de lucro, las SN de la Cruz Roja y la Media Luna Roja conforman una organización sin fines de lucro que suele ser muy conocida y respetada en el país. Si la situación económica y la estructura jurídica del país son relativamente estables, es probable que los bancos y las instituciones financieras concedan una LdC a una SN. Además, si la SN tiene políticas de gestión financiera bien organizadas con requisitos de información periódica, es más probable que las instituciones financieras aprueben una LdC.

Los fondos de acción anticipatoria son necesarios para las actividades de preparación inmediata y las acciones tempranas. Estos fondos pueden necesitarse en plazos que oscila entre unas horas y noventa días. En los casos en que la SN cuente con un Protocolo de Acción Temprana (PAT, por sus siglas en inglés) o un Plan de Acción Anticipatoria (AAP, por sus siglas en inglés) aprobado o validado, la SN podrá recibir la prefinanciación en el plazo de un mes desde que se produzca el suceso. Si la SN utiliza una LdC, la extracción de fondos del banco o la entidad financiera puede realizarse a las pocas horas de alcanzarse el umbral de activación. Los fondos pueden devolverse tan pronto como la prefinanciación de la FICR o de otro donante llegue a la SN. Esto podría ocurrir a partir de los 10-14 días posteriores de extraer los fondos de la LdC. La probabilidad y el riesgo de costes altos asociados a tipos de interés o tasas elevados se reducen porque el plazo de financiación es corto. También se puede extraer una suma necesaria de la LdC. Si se dispone de fondos provenientes de otras fuentes, como la recaudación de fondos

locales o la financiación de donantes, no es necesario extraer el importe total. Puede actuar como fuente de financiación adicional. Esto convierte a la LdC en una valiosa solución para una SN.

PASOS PARA ABRIR UNA LÍNEA DE CRÉDITO

1. La Junta Directiva de la SN evalúa sus necesidades y posibles soluciones (véase la Guía práctica de prefinanciación de la acción anticipatoria para las Sociedades Nacionales) y determina si una línea de crédito es necesaria.
2. La Secretaría General le encarga al Departamento de Finanzas que busque bancos e instituciones que puedan proporcionar una LdC a la SN.
3. El Departamento de Finanzas lleva a cabo las investigaciones necesarias para identificar los bancos o instituciones financieras que mejor se adapten a las necesidades de la SN.
4. La Secretaría General y la Junta Directiva deciden cuál es la institución financiera más conveniente para la SN. Esto puede hacerse mediante un proceso de aprovisionamiento.
5. El equipo directivo de la SN presenta una solicitud de línea de crédito en la institución financiera elegida.
6. La institución financiera evalúa a la SN sobre la base del historial financiero y los registros presentados.
7. El equipo directivo de la SN y la institución financiera negocian un acuerdo sobre las condiciones de la LdC.
8. Se gestiona la LdC según los requisitos acordados y se abre una cuenta LdC.
9. La SN recibe instrumentos financieros (tarjetas, cheques, etc.) asociados a la cuenta LdC.
10. El Departamento de Finanzas junto con el equipo directivo de la SN crean las políticas y los procedimientos operativos estándar necesarios para gestionar y utilizar la LdC.

DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA OBTENER UNA LÍNEA DE CRÉDITO

Cuando una SN solicita una LdC, el banco o la entidad financiera la evaluarán en cuatro áreas principales: avales, garantías personales, calificación crediticia y situación financiera. Los bancos suelen solicitar una revisión del aval para una línea de crédito con garantía. El aval puede ser un activo que la SN posea o un activo que un donante prometa. El aval es uno de los obstáculos de las organizaciones para obtener una línea

de crédito bancaria tradicional, ya que muchas organizaciones sin fines de lucro no disponen de activos o propiedades importantes que puedan utilizar como aval. La segunda área es la de la garantía personal. La mayoría de los bancos exigen que la parte firmante tenga credibilidad o una calificación crediticia personal. Quien firma la LdC a menudo se convierte en responsable personal del reembolso de la LdC si la SN incumple su obligación. Ambos requisitos pueden no aplicar si la SN ha sido cliente del banco o entidad financiera durante un periodo significativo. Sin embargo, el banco o la institución financiera rara vez renunciarán a la diligencia debida que se exige a la SN que solicita una LdC. A menudo, el banco exigirá estados financieros, cuentas de resultados, balances, declaración de impuestos, informes de auditoría y otros documentos financieros de la SN. Si la SN y la entidad bancaria mantienen una relación duradera y, en general, positiva, es probable que el banco busque la manera de ayudar a la SN a encontrar la solución que mejor se adapte a la situación. El banco puede adaptar sus criterios si los saldos y las transacciones bancarias de una SN muestran estabil-

idad durante un periodo más largo, sobre todo si la SN ha sido capaz de pagar deudas o préstamos anteriores.

SELECCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y ACUERDOS

Las instituciones bancarias tradicionales suelen rechazar a las organizaciones sin fines de lucro que solicitan una línea de crédito. Los bancos se rigen por las leyes y reglamentos nacionales junto con las normas de su propia empresa. Muchos bancos pueden utilizar una combinación de fondos públicos y privados para ofrecer productos financieros a sus clientes. Estas normas pueden resultar difíciles de cumplir o acreditar para prestatarios no tradicionales, como una SN. Por ejemplo, los bancos prefieren una LdC con garantía que requiera activos como aval, lo cual las Sociedades Nacionales más pequeñas no tienen. Además, una entidad bancaria puede exigirles a los altos cargos de la organización que soliciten una LdC personal, obligando al empleado a devolverla si la SN no puede hacerlo. Por último, las entidades bancarias pueden ajustar los tipos de interés en función del entorno económico de

DEBIDA DILIGENCIA DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza: Estructura de Gestión clara, Controles Internos Sólidos y Procedimiento Operativo Estándar • Estado de registro legal: Registro adecuado en un país donde el Estado de derecho sea efectivo • Cumplimiento legal: La empresa respeta la legislación contra el blanqueo de capitales y el terrorismo • Servicios de Apoyo: Sólida capacidad administrativa y de recursos humanos
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ampliar o proporcionar productos financieros adicionales para grandes cantidades de dinero • Flexibilidad: Adaptabilidad a las necesidades dinámicas de la organización
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de Cumplimiento: Buena situación financiera • Estados Financieros: Niveles adecuados de flujos de efectivo • Declaración de impuestos de la empresa: Revisión del riesgo financiero asociado a la institución • Reputación: La institución financiera goza de una sólida reputación en el país • Fiabilidad: La entidad financiera posee una trayectoria probada de realizar desembolsos de dinero cuando se solicitan/requieren (reseñas positivas de clientes)
Seguridad/Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro: Rendición de cuentas en caso de pérdida de efectivo • Conflicto de Intereses: Revisión para detectar si la institución financiera o sus empleados tienen un conflicto de interés al hacer negocios con la organización
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Problemas: Disposición para abordar los problemas de manera profesional y prontitud
Comisiones por Servicios y Tasas de Interés	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones por Servicios: Las comisiones de apertura son razonables en comparación con las de otras instituciones • Tasas de interés: Las tasas de interés suelen ser fijas, razonables y comparables a las de otras instituciones que ofrecen productos de préstamos puente • Comisiones de mantenimiento mensuales/ anuales: Razonables y competitivas

la ciudad, región o provincia de un país. En los últimos años, más instituciones financieras han ampliado el alcance de sus productos, permitiéndoles a las organizaciones elegir instituciones financieras no tradicionales para sus necesidades de financiación. Es probable que las instituciones financieras que proporcionan una LdC a organizaciones sin fines de lucro utilicen fondos privados, lo que las libera de algunas leyes y normativas gubernamentales. Aunque esto permite ampliar las opciones de los prestamistas, aumenta la posibilidad de que instituciones financieras ilegales o de dudosa reputación presten servicios. Independientemente de si el prestamista es un banco tradicional o una institución financiera no tradicional, una Sociedad Nacional (SN) deberá dedicar tiempo considerable a investigar al prestamista. Lo más recomendable es implicar al departamento y al personal de Finanzas a la hora de llevar a cabo la diligencia debida sobre las instituciones financieras.

La Sociedad Nacional puede solicitar una línea de crédito (LdC) una vez que esté convencida de haber encontrado la mejor entidad bancaria o financiera para su situación. El banco también emitirá sus conclusiones de evaluación y proporcionará una carta de oferta a la Sociedad Nacional. Ambas entidades negocian los detalles hasta que se llega a un acuerdo. En la mayoría de las Sociedades Nacionales, esta negociación está liderada por el Departamento de Finanzas o el personal correspondiente. Si existe una oficina o personal de aprovisionamiento, también pueden incluirse, dependiendo de los procesos y procedimientos de la Sociedad Nacional.

CONTROLES FISCALES

Toda solución de prefinanciación conlleva un cierto nivel de riesgo. Una línea de crédito representa un riesgo bajo, ya que es un servicio comúnmente ofrecido por bancos e instituciones financieras. Los fondos están garantizados por las políticas, procedimientos y seguros propios del banco o institución financiera. Además, los bancos tradicionales pueden contar con una cobertura adicional proporcionada por un programa de seguro gubernamental nacional para cuentas hasta cierta cantidad de dinero. Además, los bancos tradicionales cuentan con controles internos rigurosos y sistemas de monitoreo que garantizan que el dinero en las cuentas permanezca seguro frente a alteraciones externas o robos. Los bancos e instituciones financieras pueden ofrecer protecciones adicionales para identificar compras o pagos fraudulentos, o proporcionar un servicio de detención de pagos.

Sin embargo, las protecciones de los bancos e instituciones financieras no sustituyen la responsabilidad de la Sociedad Nacional. La Sociedad Nacional debe contar con controles internos estrictos para gestionar

quién tiene acceso a los instrumentos financieros (es decir, cheques, tarjetas, etc.) vinculados a la cuenta de la línea de crédito. Dado que una línea de crédito es un servicio bancario, es probable que la Sociedad Nacional utilice los mismos controles internos que se aplican a otros instrumentos financieros. Una línea de crédito no cuenta con mecanismos integrados para prevenir el fraude, el malgasto, el abuso o el robo. El único mecanismo de prevención es el límite en la cantidad de fondos que se pueden retirar. Una vez que los fondos son retirados de las garantías que ofrece un banco o institución financiera, corresponde a la Sociedad Nacional asegurar los fondos o los instrumentos financieros para acceder a la línea de crédito.

Algunos controles que pueden estar a disposición de una línea de crédito son un saldo mínimo requerido y un importe máximo de extracción. Uno de los riesgos asociados con una línea de crédito es el impulso de extraer más fondos de los que se necesitan debido a su disponibilidad inmediata. Para limitar este impulso, la Sociedad Nacional puede decidir mantener una cantidad mínima de fondos en la línea de crédito en todo momento. Se trata de fondos que no se retiran ni se utilizan, lo que permite que la línea de crédito esté disponible para emergencias futuras. Este saldo mínimo puede establecerse en función de una suma monetaria o de un porcentaje del monto total de la línea de crédito. Esto queda a discreción de la dirección de la Sociedad Nacional. La dirección también puede optar por establecer un límite a la cantidad de fondos que se pueden retirar a la vez. Si bien el banco o la institución financiera permite retirar el monto total de la línea de crédito en una sola transacción, la Sociedad Nacional puede establecer un control interno que limite la cantidad de fondos por transacción o el número de transacciones que pueden realizarse en un determinado período.

GARANTÍA DE CALIDAD Y MONITOREO

Una solución de prefinanciación de una línea de crédito probablemente tendría un seguimiento similar al de otras cuentas bancarias e instrumentos financieros asociados. Sin embargo, puede ser necesario un monitoreo adicional en cuanto a la cantidad de fondos retirados, la tasa de interés vigente y las comisiones asociadas con la línea de crédito. A diferencia de otras soluciones de prefinanciación, una línea de crédito solo acumula intereses una vez que se retira el monto. Los intereses no se pagan sobre el importe total de la línea de crédito, solo sobre la cantidad que se utiliza. Sin embargo, es probable que la tasa de interés sea variable para una línea de crédito. Esto puede ser diferente a un préstamo bancario con una tasa de interés fija, un porcentaje predecible que se añade cada mes al capital del préstamo. Una línea de crédito puede tener una tasa de interés variable, lo que significa que existe un nivel

de imprevisibilidad en el costo asociado. Esto requerirá que el personal de Finanzas de la Sociedad Nacional supervise los avisos del banco sobre los cambios en las tasas de interés. La línea de crédito puede convertirse en una solución de prefinanciación costosa debido a esta tasa de interés variable.

Una línea de crédito solo es útil cuando hay fondos disponibles de inmediato para ser utilizados en una necesidad urgente. Si los fondos de la línea de crédito han sido retirados hasta el límite máximo, no estarán disponibles para emergencias hasta que se reembolse a un nivel determinado. El personal de Finanzas debe monitorear regularmente el saldo de la cuenta de la línea de crédito para garantizar que haya un saldo disponible para emergencia futuras. Vinculado al saldo de los fondos está el plan de reembolso. La Sociedad Nacional debe tener un plan de pagos claramente definido para reponer su línea de crédito. El personal de finanzas debe asegurarse de que el plan de pagos esté en vigor y se cumpla dentro de los plazos previstos. Se puede requerir un informe mensual o trimestral de la línea de crédito por parte del personal directivo superior o junta directiva de la Sociedad Nacional. Este informe generalmente muestra el monto total de la línea de crédito, el monto retirado, el monto que ha sido reembolsado, los intereses y las comisiones asociados hasta la fecha, y cualquier pago atrasado según el plan de pagos establecido por la organización.

CONCLUSIÓN

Si bien las instituciones bancarias tradicionales han mostrado reticencia en el pasado a otorgar líneas de crédito a las organizaciones sin fines de lucro, las instituciones financieras no tradicionales están respondiendo a la demanda del mercado. Actualmente, las organizaciones sin fines de lucro tienen acceso a más servicios financieros que en años anteriores. Las organizaciones sin ánimo de lucro también se han vuelto adeptas en el uso de servicios y productos financieros que antes estaban reservados exclusivamente para empresas. A medida que esta tendencia continúe, las organizaciones sin ánimo de lucro dispondrán de más oportunidades de soluciones de prefinanciación. Una línea de crédito debe ser cuidadosamente evaluada por una Sociedad Nacional. Con todo, una línea de crédito ha demostrado ser una solución eficaz para muchas organizaciones sin fines de lucro que necesitan una inyección rápida de efectivo o fondos operativos para superar una emergencia o simplemente salvar una deficiencia temporal de fondos. Considerando las características inherentes de la línea de crédito, parece una solución viable, deseable y factible que una Sociedad Nacional puede utilizar para satisfacer sus necesidades de prefinanciación de acción anticipatoria a corto plazo.

Referencias

10 Emergency Funding Sources for Nonprofits.

<https://financingsolutionsnow.com/funding-sources-for-nonprofits/>

How Can a Nonprofit Qualify for and Use a Line of Credit? <https://grantstation.com/gs-insights/How-Can-a-Nonprofit-Qualify-for-and-Use-a-Line-of-Credit>

Lines of Credit: When to Use Them and When to Avoid Them <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/072913/basics-lines-credit.asp>

Line of Credit (LOC) Definition, Types, and Examples <https://www.investopedia.com/terms/l/lineofcredit.asp>

Withdrawing Cash from Your Line of Credit: A Comprehensive Guide <https://www.nationalbusinesscapital.com/blog/withdraw-cash-from-line-of-credit/>