

# Emergencia compleja: ¿finanzas también complejas?

por Guy Hovey y Diana Landsman

*Las emergencias complejas y los mecanismos de respuesta de las ONG, conllevan un rápido despliegue de personal y recursos, obtención inmediata y distribución acelerada de suministros de ayuda.*

**L**as intervenciones requieren velocidad y flexibilidad. Es en este contexto que las finanzas y la responsabilidad en la gestión, con frecuencia se convierten en víctimas tempranas.

Es correcto hacer énfasis en la asistencia inmediata a las personas desplazadas y otras en desventaja. Sin embargo, los procedimientos financieros y de rendición de cuentas, a menudo son pasados por alto. Esto puede llevar a que los fondos y la ayuda se pierdan, con la correspondiente pérdida de confianza en la ONG por parte de los beneficiarios y eventualmente de la comunidad donante. A la larga, puede causar que los gobiernos y los donantes re-evalúen sus estrategias de financiamiento a ONG. Un buen ejemplo de ello son los cientos de millones de dólares estadounidenses que se han perdido en Bosnia/Herzegovina desde 1993.<sup>1</sup> Sin embargo, es posible y a la vez práctico incorporar simples pero efectivas medidas financieras y contables. Una emergencia compleja no necesariamente conlleva un procedimiento financiero complejo.

Nuestra recomendación es una estrategia financiera inicial de tres etapas, en emergencias complejas y las fases que siguen a la crisis inicial. Cada etapa está diseñada para proporcionar los requerimientos mínimos contables y de transparencia, tomando en consideración la necesidad por encima de todo, de dar asistencia inmediata a aquellos que la necesitan.

## 1. Fase de emergencia

**a. Manejo y desembolso de efectivo**  
Inevitablemente, se llevarán a cabo adquisiciones mayores. Mientras algunas serán realizadas en algún país vecino, donde los sistemas bancarios probablemente operen de forma confiable, se deben hacer provisiones para poder comprar en un país vía transacciones en efectivo. El transporte seguro de dinero se encuentra en el manual de seguridad de cualquier ONG, así que no será objeto de discusión aquí. Sin embargo, el pago de efectivo es en lo que frecuentemente las ONG tienen dificultades, particularmente al

comprobar qué cosa se compró, cómo y cuándo y por cuánto. El pagar bienes con efectivo requiere recibos y cada miembro del equipo debe tener un talonario de recibos. Todos los recibos deben tener la firma de aval del líder del equipo o de un testigo del equipo.

### b. Libro básico de contabilidad

Un libro básico de Mayor, que muestre el efectivo disponible y las entradas y salidas, con detalles sobre el vendedor, proporcionará, al combinarlo con los recibos, suficiente información para el personal financiero de las oficinas centrales. Dará también capacidad de rendición de cuentas y pistas de auditoría durante los siguientes meses, cuando el personal inicial se haya ido y sea difícil explicar la necesidad de hacer compras de emergencia, a un auditor que no esté familiarizado con las peculiaridades de las emergencias humanitarias.

### c. Personal financiero de emergencia

A menudo, no es factible enviar un encargado de contabilidad dedicado a una situación de emergencia. Sin embargo, al menos uno de los integrantes del equipo de emergencia debería tener suficientes conocimientos contables básicos, para ser el punto de contacto financiero. También debería estar en capacidad de llevar a cabo una evaluación de los sistemas bancarios y financieros del país en donde la ONG opera, así como ser capaz de operar libros contables simples.

### d. Apoyo de las oficinas centrales de la ONG

Es importante que el personal de las oficinas centrales entienda que el personal de emergencias, trabajando en una situación de emergencia compleja, muy probablemente no podrá generar los complejos reportes financieros requeridos por los donantes. Las oficinas centrales deben entonces estar dispuestas a generar esos reportes durante la emergencia y una parte de la fase de transición. Es en este punto donde muchas ONG obtienen una pobre reputación con los donantes, al chocar las necesidades de éstos con las necesidades de la

emergencia y la inhabilidad contable de quienes la atienden.

## 2. Fase de transición

Conforme la fase de emergencia va cediendo paso a un ambiente más seguro y una implementación más regular de los programas, se recomienda que, a la primera oportunidad, un jefe de finanzas dedicado y personal apropiado lleguen para proporcionar apoyo administrativo y financiero. Con la llegada de ese equipo, el personal de emergencias podrá entregar el libro básico de Mayor y éste podrá ser reemplazado con un sistema contable apropiado, electrónico tal vez, operado por personal calificado y entrenado.

## 3. Fase operacional

Conforme se va afianzando la operación, toda la responsabilidad financiera a nivel de campo, actualmente llevada a cabo por personal de las oficinas centrales, puede transferirse a un departamento financiero de campo. Sin embargo, es importante tratar de mantener alguna continuidad del personal de la fase de emergencia, ya que emergerán preguntas al hacer reportes financieros y la falta de conocimiento institucional ha llevado en el pasado a confusiones a la hora de reportar.

Esto es un breve resumen de nuestras recomendaciones, venidas de nuestra experiencia en emergencias complejas. Cada organización tendrá sus propias ideas sobre cómo lidiar con los problemas planteados en una intervención de emergencia y cómo balancear las necesidades del programa con las necesidades de contabilidad. Sin embargo, al no adherirse a algunos principios básicos, los problemas seguirán ocurriendo con la resultante disminución en la confianza de los donantes y los beneficiarios, lo cual muchas veces se vuelve un problema usual con las ONG.

*Guy Hovey es el Jefe de la Misión y Diana Landsman es la Directora Financiera, en el Comité de Ayuda de Metodistas Unidos (UMCOR, por sus siglas en inglés) en Bosnia-Herzegovina.*  
<http://gbgm-umc.org/umcor/>.  
Email: [guy@umcor-bosnia.org](mailto:guy@umcor-bosnia.org).

1. Existe una figura muy citada de que, de los US\$6 millones gastados en Bosnia, al menos US\$1 millón se ha perdido.