ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finanzas y subvenciones: gestionar el dinero de los donantes y la salud financiera

Material del curso · Semana 8 : Auditorías y control interno: prepararse, prevenir, detectar

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar las finanzas de una organización humanitaria y los fondos de los donantes: contabilidad de las ONG y fondos restringidos, presupuestos y costes compartidos, tesorería y tipo de cambio, seguimiento presupuestario y previsiones, normas de elegibilidad, ciclo de la subvención, financiación de los socios, auditorías y fraude, salud financiera, costes completos, reservas y diversificación, gobernanza y recuperación. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-finance-subventions/semaine-8/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 8 : Auditorías y control interno: prepararse, prevenir, detectar

Objetivos

- Distinguir los tipos de auditoría (legal, de proyecto, del donante, interna, verificación de gastos) y preparar una auditoría sin sorpresas.
- Diseñar un dispositivo de control interno financiero proporcionado: separación de tareas, delegaciones, conciliaciones, pista de auditoría.
- Reconocer los esquemas de fraude financiero más frecuentes, las señales de alerta y la conducta que debe seguirse.

Las distintas auditorías de una ONG

Una ONG que gestiona fondos de donantes vive al ritmo de varias auditorías, que no tienen ni el mismo objeto ni el mismo destinatario:

- **Auditoría legal** (o estatutaria): un auditor de cuentas certifica los estados financieros anuales de la organización. Da una opinión sobre el conjunto, no sobre cada proyecto.
- **Auditoría de proyecto**: exigida por el contrato de subvención (a menudo por encima de un umbral, por ejemplo 100 000 o 500 000 USD), abarca el informe financiero del proyecto y la elegibilidad de los gastos.
- **Verificación de gastos** (expenditure verification): procedimientos acordados sobre una muestra de transacciones; el verificador no emite una opinión, informa de sus constataciones.
- **Auditoría del donante** o control in situ: realizada por el propio donante o por una firma mandatada, a veces sin mucho preaviso.
- **Auditoría interna**: función de la organización que evalúa sus propios procesos y rinde cuentas al consejo o al comité de auditoría.

Las opiniones posibles de un auditor externo: **favorable** o sin salvedades (las cuentas dan una imagen fiel), **con salvedades** (salvo en un punto preciso), **desfavorable** (las cuentas no son fiables) o **denegación de opinión** (justificantes insuficientes). Una opinión con salvedades sobre un proyecto se traduce casi siempre en costes declarados no elegibles.

Preparar una auditoría de proyecto

Una auditoría se gana durante la vida del proyecto, no la semana en que llegan los auditores. La preparación sigue una lista estable:

- **Libro mayor del proyecto** conciliado con el informe financiero presentado: cada cifra del informe debe encontrarse en la contabilidad.
- **Expediente de justificantes** para cada transacción: solicitud, autorización, licitación, orden de compra, albarán de entrega o de recepción, factura, prueba de pago y, para las

distribuciones, las listas firmadas.

- **Personal**: contratos, hojas de tiempo firmadas, nóminas, pruebas de pago de las cargas sociales y de los impuestos retenidos.
- **Conciliaciones bancarias** mensuales firmadas, actas de arqueo de caja, cálculo de las pérdidas y ganancias cambiarias.
- **Equipos**: registro del inmovilizado, etiquetas, pruebas del inventario físico.
- **Correspondencia con el donante**: acuerdos de reasignación, de prórroga, excepciones a las normas de origen.
- **Seguimiento de las auditorías anteriores**: plan de acción y pruebas de su aplicación.

Muestreo del auditor. En un proyecto de 2 000 transacciones, el auditor suele probar de 60 a 120, dando prioridad a los grandes importes, los pagos en efectivo, los finales de período y los proveedores inusuales. Si 3 transacciones de la muestra, que suman 18 000 USD, no tienen justificantes, puede extrapolar el error al conjunto de la población: una tasa de error del 2 % sobre 1,5 millones de gastos representa 30 000 USD potencialmente no elegibles.

> Regla práctica: un expediente que no puede comprender una persona externa sin explicación oral no es un expediente de auditoría.

El control interno financiero

El **control interno** es el conjunto de reglas y prácticas que dan una seguridad razonable de que las operaciones están autorizadas y correctamente registradas, y de que los bienes están protegidos. El marco COSO distingue cinco componentes: entorno de control (el tono marcado por la dirección), evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

Las actividades de control clave en finanzas:

- **Separación de tareas**: la persona que solicita, la que aprueba, la que paga y la que registra y concilia no son la misma. En una oficina pequeña, cuando es imposible, se impone un control compensatorio (revisión mensual por el director, doble firma).
- **Cuadro de delegaciones** (delegación de autoridad): quién puede comprometer qué importe, por tipo de gasto.
- **Conciliaciones**: banco, caja, anticipos al personal, cuentas de proveedores, cuentas entre oficinas.
- **Controles de acceso**: permisos en el software contable, caja fuerte, firmas bancarias, contraseñas de banca en línea.
- **Revisión analítica**: comparación de los gastos de un mes a otro y entre oficinas para detectar lo anormal.

Ejemplo de matriz. Una oficina de terreno de 4 personas: el logista solicita, el jefe de oficina aprueba hasta 2 000 USD, el contable paga y registra. Debilidad: el contable también lleva la caja y hace la conciliación. Control compensatorio: arqueo sorpresa de caja mensual por el jefe de oficina y revisión de la conciliación por el departamento financiero de la capital.

El fraude financiero: esquemas frecuentes

El «triángulo del fraude» (Cressey) reúne tres elementos: una **presión** (deudas, familia, presión social), una **oportunidad** (control débil) y una **racionalización** («me pagan mal», «todo el mundo lo hace»). La organización actúa sobre todo sobre la oportunidad.

Esquemas más frecuentes en el sector:

- **Proveedores ficticios** o colusión entre proveedores (ofertas de complacencia, presupuestos redactados por la misma mano, mismas direcciones o teléfonos).
- **Comisiones ilícitas**: el proveedor sobrefactura y devuelve una parte al comprador.
- **Empleados fantasma** o jornaleros ficticios en las listas de pago.
- **Notas de gastos falsas**, dietas por misiones no realizadas, combustible declarado para vehículos inmovilizados.
- **Desvío de caja** disimulado mediante justificantes fabricados o el aplazamiento de las conciliaciones.
- **Beneficiarios ficticios** o duplicados en las distribuciones y las transferencias monetarias.

Señales de alerta: conciliaciones con retraso, justificantes fotocopiados en lugar de originales, importes justo por debajo del umbral de aprobación (1 990 USD para un umbral de 2 000), proveedores que siempre ganan, un empleado que rechaza sus vacaciones, gastos al alza sin aumento de actividad, facturas numeradas consecutivamente para un mismo cliente.

Análisis de datos y ley de Benford

Las herramientas sencillas de análisis de datos detectan muchas anomalías: búsqueda de duplicados (mismo importe, mismo proveedor, misma fecha), pagos en fin de semana, proveedores cuya cuenta bancaria es la de un empleado y fraccionamiento de pedidos.

La **ley de Benford** describe la frecuencia esperada del primer dígito en muchas series de importes naturales: el 1 aparece alrededor del 30,1 % de las veces, el 2 alrededor del 17,6 % y el 9 solo el 4,6 %. Fórmula: $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. Una desviación marcada (por ejemplo, demasiados importes que empiezan por 4 o por 9 en notas de gastos) no prueba un fraude, pero orienta las pruebas.

Ejemplo de fraccionamiento. Umbral de licitación de 5 000 USD. En un mes, un mismo proveedor recibe cuatro órdenes de compra de 4 800, 4 900, 4 750 y 4 950 USD para el mismo artículo, con pocos días de intervalo: total 19 400 USD. La compra debería haber sido objeto de una licitación formal. Incluso sin fraude, el gasto corre el riesgo de no ser elegible por incumplimiento de las normas de compras.

> Una anomalía es una pregunta, no una acusación. Se documenta, se verifica y después se transmite por el canal previsto.

Reaccionar ante una sospecha de fraude

La conducta que debe seguirse la fijan la política antifraude de la organización y los contratos de los donantes, que imponen casi todos una **notificación rápida** (a menudo en 48 a 72

horas o «en cuanto se tenga conocimiento») de toda sospecha de fraude o de desvío de sus fondos.

- **No investigar solo** ni confrontar a la persona sospechosa: se corre el riesgo de destruir pruebas y de comprometer el procedimiento.
- **Notificar** por el canal previsto (línea de denuncia, responsable de cumplimiento, dirección), con protección del denunciante.
- **Preservar las pruebas**: copias de los archivos, bloqueo de los accesos, conservación de los justificantes originales.
- **Investigación** realizada por un equipo designado, independiente de la cadena jerárquica afectada.
- **Informar al donante** dentro de los plazos contractuales y después transmitir el informe final y las medidas adoptadas.
- **Recuperar** los fondos cuando sea posible, y reembolsar al donante la parte perdida, a menudo con fondos propios.
- **Corregir el control** que falló: es la parte más útil del expediente.

El coste de un fraude supera el importe desviado: reembolso, tiempo de investigación, reputación y a veces suspensión de las financiaciones. Por eso los donantes evalúan a la organización por su capacidad para **detectar y notificar**, no por la ausencia aparente de fraude.

Ejercicio: una oficina de terreno bajo la lupa

Situación. Oficina de terreno, 6 empleados. El contable lleva la caja, registra los asientos, prepara y firma las conciliaciones. La última conciliación bancaria es de hace cuatro meses. Umbral de licitación: 3 000 USD. En el trimestre, el proveedor de combustible «Estación X» recibió 11 pagos de entre 2 700 y 2 980 USD, por un total de 31 200 USD, cuando dos de los cuatro vehículos estuvieron inmovilizados durante un mes. El proyecto debe auditarse dentro de tres meses.

Trabajo solicitado. 1) Identifique las debilidades de control. 2) ¿Qué señales de alerta ve? 3) ¿Qué acciones inmediatas y a tres meses?

Solución. 1) Ausencia de separación de tareas (caja, registro y conciliación por la misma persona); conciliaciones con retraso; ningún control del consumo de combustible por vehículo. 2) Pagos sistemáticamente justo por debajo del umbral (fraccionamiento probable); gasto de combustible que no baja cuando la mitad de la flota está inmovilizada; concentración en un único proveedor. 3) Inmediato: notificar la sospecha por el canal previsto sin confrontar al contable; hacer que el departamento financiero de la capital realice las conciliaciones atrasadas; arqueo sorpresa de caja; cotejar los vales de combustible con los libros de ruta (kilometraje, consumo por vehículo). A tres meses: retirar la caja al contable (o control compensatorio), contrato marco de combustible sometido a licitación, revisión mensual del consumo por vehículo y preparación del expediente de auditoría con un plan de acción documentado. Si la sospecha se confirma, informar al donante dentro del plazo contractual.

Para recordar

- Auditoría legal, auditoría de proyecto, verificación de gastos y auditoría interna no tienen ni el mismo objeto ni el mismo destinatario.
- Una auditoría se prepara durante todo el proyecto: libro mayor conciliado, justificantes completos, conciliaciones firmadas.
- Solicitar, aprobar, pagar, registrar: cuatro tareas que deben estar separadas, o compensadas por un control.
- Fraude = presión + oportunidad + racionalización; la organización actúa primero sobre la oportunidad.
- Sospecha: no investigar solo, notificar, preservar las pruebas, informar al donante dentro de los plazos.

Cuestionario

1. Un verificador realiza procedimientos acordados sobre una muestra e informa de sus constataciones sin emitir una opinión. Se trata de:
   A. Una verificación de gastos
   B. Una auditoría legal
   C. Una auditoría interna
   D. Una revisión analítica

2. Según la ley de Benford, la frecuencia esperada del primer dígito 1 es de alrededor del:
   A. 11 %
   B. 4,6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. Un auditor encuentra un 2 % de error en su muestra y lo extrapola a 900 000 USD de gastos. El importe en riesgo es:
   A. 1 800 USD
   B. 180 000 USD
   C. 18 000 USD
   D. 9 000 USD

4. Sospecha que un colega comete fraude. Lo primero que debe hacer es:
   A. Confrontarlo para obtener una confesión
   B. Notificarlo por el canal previsto y preservar las pruebas
   C. Esperar a la auditoría
   D. Verificar solo todos sus expedientes durante la noche

5. En una oficina pequeña, una sola persona lleva la caja y hace la conciliación. La mejor respuesta es:
   A. Un control compensatorio: arqueo sorpresa y revisión de la conciliación por un tercero
   B. Aceptar el riesgo
   C. Suprimir la caja
   D. Solicitar una auditoría legal

Respuestas del cuestionario : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A