ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 6 : Cumplimiento, control interno, fraude y auditoría

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-6/

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

Semana 6 : Cumplimiento, control interno, fraude y auditoría

Objetivos

- Diseñar un sistema de control interno proporcionado (COSO, modelo de las tres líneas, segregación de funciones) para una ONG con varios donantes.
- Prevenir, detectar y tratar el fraude y la corrupción, incluido el desvío de la ayuda, con un procedimiento de investigación riguroso.
- Preparar una auditoría de donante, comprender los costes no elegibles y gestionar los riesgos ligados a las sanciones y a la lucha antiterrorista.

El control interno: principios y arquitectura

El marco **COSO** (2013) define el control interno como un proceso que proporciona una seguridad razonable sobre tres objetivos: la eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y los contratos. Se basa en cinco componentes: **entorno de control** (tono marcado por la dirección, ética, competencias), **evaluación de riesgos**, **actividades de control**, **información y comunicación**, **supervisión**.

El **modelo de las tres líneas** del Instituto de Auditores Internos (2020) reparte los papeles: la **primera línea** (las operaciones: programas, logística, finanzas de terreno) gestiona los riesgos a diario; la **segunda línea** (cumplimiento, gestión de riesgos, control financiero) fija las normas y verifica; la **tercera línea** (auditoría interna) ofrece una seguridad independiente al consejo de administración.

Los controles clave de una ONG de terreno:

- **Segregación de funciones**: quien solicita una compra no es quien la aprueba, quien recibe los bienes ni quien paga.
- **Delegación de autoridad** por escrito, con umbrales de firma por importe y por naturaleza del gasto.
- **Conciliaciones bancarias** mensuales firmadas por una persona que no maneja ni la caja ni el banco.
- **Arqueos de caja** por sorpresa, inventarios físicos y control de existencias.
- **Verificación de los beneficiarios** y de las listas de pago, preferiblemente por un equipo independiente de la focalización.

> En una base pequeña, la segregación completa es imposible. Se compensa con controles de detección: revisión mensual de los justificantes por el nivel superior, rotación de tareas, controles sorpresa a distancia.

Comprender el fraude: triángulo, esquemas y señales

El **triángulo del fraude** (Cressey) asocia tres condiciones: una **presión** (deudas, presión familiar, objetivos irreales), una **oportunidad** (controles débiles) y una **racionalización** («me pagan mal», «todo el mundo lo hace»). La dirección actúa sobre todo sobre la oportunidad, pero también sobre la racionalización mediante la cultura y el ejemplo.

Los esquemas más frecuentes en el sector humanitario:

Ámbito	Esquema	Señales de alerta
Compras	Colusión entre proveedores, fraccionamiento de pedidos para quedar por debajo de los umbrales, proveedores ficticios, sobornos	Siempre los mismos licitadores, ofertas con precios muy próximos, direcciones o números idénticos, pedidos justo por debajo del umbral
Beneficiarios	Beneficiarios ficticios o duplicados, inclusión a cambio de pago, cobro de la ayuda por intermediarios	Nombres o teléfonos duplicados, quejas de hogares excluidos, diferencias entre listas y presencia real
Recursos humanos	Empleados fantasma, horas extraordinarias ficticias, contrataciones a cambio de dinero	Empleados a los que nunca se ve, cuentas bancarias compartidas, quejas de candidatos
Existencias y combustible	Robos, desvíos, consumo anormal	Diferencias de inventario repetidas, consumo por kilómetro anormal

El **desvío de la ayuda** por grupos armados o autoridades (impuestos en los puestos de control, listas impuestas, cobros a los beneficiarios) es un riesgo importante en los conflictos. Se gestiona mediante el análisis de riesgos, la verificación independiente, la suspensión si es necesario y la coordinación con otras organizaciones para no ceder por separado.

Tratar una sospecha: denuncia, investigación y sanciones

Una política antifraude debe prever: varios **canales de denuncia** (incluido uno fuera de la jerarquía y anónimo), la **protección de los denunciantes** frente a represalias, una regla de **tolerancia cero ante la inacción** (toda sospecha creíble se trata) y la **obligación de notificar a los donantes** en los plazos contractuales, a menudo muy cortos (por ejemplo, en pocos días hábiles tras conocer una sospecha creíble).

Etapas de una investigación interna:

1. **Evaluación inicial**: ¿es creíble la denuncia y está dentro del ámbito de la política? ¿A quién hay que informar? ¿Existe un riesgo para la seguridad de las personas?
2. **Preservación de las pruebas**: copia de los datos, aseguramiento de los documentos, suspensión de accesos si es necesario, sin alertar a la persona implicada.
3. **Investigación** por personas formadas, independientes de la línea jerárquica afectada, con plan de investigación, entrevistas a los testigos y después a la persona implicada, que tiene derecho a responder.

4. **Informe** basado en los hechos, con un nivel de prueba explícito (en materia disciplinaria, en general la preponderancia de la prueba).
5. **Decisiones**: sanciones disciplinarias, recuperación de las pérdidas, denuncia a las autoridades si la ley lo exige o si procede y, sobre todo, **corrección de las fallas de control**.

> Error grave: confiar la investigación al superior directo de la persona sospechosa, o iniciar entrevistas antes de haber asegurado las pruebas. Lo primero compromete la independencia; lo segundo hace desaparecer los documentos.

Auditorías de donantes y costes no elegibles

Una auditoría de proyecto verifica que los gastos declarados son **reales**, **elegibles** (previstos en el presupuesto, comprometidos durante el periodo, conformes a las normas), están **justificados** con documentos probatorios, **registrados** en la contabilidad y son conformes a las normas de compras y de visibilidad. Todo gasto que no cumpla estas condiciones se convierte en un **coste no elegible** que la organización debe reembolsar con sus fondos propios.

Causas más frecuentes de costes no elegibles: procedimiento de compra no respetado (número de presupuestos, publicidad, umbrales), justificantes ausentes o no originales, gastos fuera del periodo, claves de reparto no justificadas, diferencias de cambio mal calculadas y bienes que no aparecen en el inventario.

Preparación de una auditoría en seis puntos: expediente por contrato con todos los documentos en el orden del procedimiento; conciliación entre el informe financiero y el libro mayor; lista del personal imputado con contratos, hojas de tiempo y nóminas; inventario de bienes etiquetados; registro de las diferencias de cambio; nota que explique las claves de reparto.

Ejemplo con cifras. Un auditor prueba una muestra de 120 000 USD de gastos sobre un total declarado de 1 000 000 USD y encuentra 9 000 USD de errores (7,5 %). Según el método acordado, algunos auditores extrapolan esa tasa a toda la población: 75 000 USD de costes potencialmente no elegibles. Un error sistemático, por ejemplo una clave de reparto, cuesta por tanto mucho más que su importe en la muestra.

Sanciones, lucha antiterrorista y verificación de los socios

Las ONG que trabajan en zonas controladas por grupos designados deben respetar los **regímenes de sanciones** (Consejo de Seguridad de la ONU, Unión Europea, Estados Unidos, Reino Unido) y las cláusulas antiterroristas de sus contratos. Estas cláusulas prohíben poner fondos o recursos a disposición de personas o entidades incluidas en listas, directa o indirectamente.

La resolución 2664 (2022) del Consejo de Seguridad introdujo una **exención humanitaria** transversal a los regímenes de congelación de activos de la ONU para la ayuda humanitaria y las actividades que responden a las necesidades básicas, y varias jurisdicciones han adoptado

exenciones comparables. Pero estas exenciones no eximen de la diligencia debida ni de las cláusulas contractuales de los donantes.

La diligencia debida incluye: la verificación de socios, proveedores y personal clave en las listas de sanciones antes del contrato y periódicamente, un análisis del riesgo de desvío, controles sobre los pagos (nada de pagos en efectivo a intermediarios no verificados) y una política escrita de gestión de los contactos necesarios con los grupos armados para el acceso.

> Punto de vigilancia ética: según la mayoría de los donantes y de las posiciones del sector, la verificación no se aplica a los beneficiarios, porque la ayuda se basa en las necesidades. Filtrar a los beneficiarios en listas violaría el principio de imparcialidad; en caso de duda contractual, la cuestión debe resolverse por escrito con el donante.

Ejercicio: el expediente rojo

Situación. Durante un control, el responsable financiero de país observa que, en 14 meses, un mismo proveedor de materiales ha ganado 11 de 12 contratos en la base de Kalumbi, que 7 pedidos se sitúan entre 4 800 y 4 990 USD cuando el umbral de la licitación restringida es de 5 000 USD, y que dos de los tres presupuestos competidores llevan el mismo número de teléfono. El logista de la base validó todas las actas. El principal donante exige una notificación en un plazo de 5 días hábiles de toda sospecha creíble.

Trabajo solicitado. 1) Identifique las señales de alerta y el esquema probable. 2) Enumere en orden sus diez primeras acciones en 72 horas. 3) Indique quién debe investigar y quién no. 4) Redacte la notificación al donante (8 líneas, factual, sin acusar). 5) Proponga tres correcciones de control.

Elementos de corrección. Esquema probable: fraccionamiento de pedidos y colusión o presupuestos falsos. Acciones: asegurar los expedientes de compra y los datos (copias), restringir discretamente los derechos del logista sobre las compras, informar al punto focal antifraude y a la dirección de país, evaluar el riesgo de seguridad, notificar al donante en plazo, designar un equipo de investigación independiente de la base. Correcciones: control automático de los pedidos acumulados por proveedor y por periodo, verificación de los proveedores (dirección, registro, teléfono), comité de apertura de ofertas con al menos un miembro ajeno a la base.

Para recordar

- COSO: entorno de control, riesgos, actividades de control, información, supervisión; tres líneas: operaciones, segunda línea, auditoría interna.
- Triángulo del fraude: presión, oportunidad, racionalización.
- Investigación: asegurar las pruebas antes de cualquier entrevista; investigadores independientes; notificar al donante en plazo.
- El auditor puede extrapolar un error sistemático a toda la población de gastos.
- Sanciones: diligencia debida sobre socios y proveedores; nada de filtrar a los beneficiarios en listas.

Cuestionario

1. Ocho pedidos de 9 700 a 9 950 USD a un mismo proveedor en dos meses, con un umbral de licitación de 10 000 USD, sugieren sobre todo:
   A. Una buena gestión presupuestaria
   B. Un fraccionamiento de pedidos para eludir el procedimiento
   C. Inflación local
   D. Un problema de tesorería

2. En el modelo de las tres líneas, el controlador financiero regional que define los procedimientos y verifica su aplicación pertenece a:
   A. La primera línea
   B. La segunda línea
   C. La tercera línea
   D. Ninguna línea

3. Primera acción tras una denuncia creíble de fraude en una base:
   A. Convocar de inmediato a la persona sospechosa
   B. Asegurar las pruebas y evaluar los riesgos, sin alertar a la persona implicada, y después organizar una investigación independiente
   C. Pedir al jefe de base que investigue
   D. Esperar a la auditoría anual

4. Un auditor encuentra 12 000 USD de errores en una muestra de 200 000 USD sobre 2 000 000 declarados, y extrapola. El importe en riesgo es:
   A. 12 000 USD
   B. 60 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 200 000 USD

5. Según la posición dominante del sector, la verificación en las listas de sanciones debe aplicarse a:
   A. Todos los beneficiarios
   B. Los socios, proveedores y personal clave, pero no a los beneficiarios cuya ayuda se basa en las necesidades
   C. Solo al personal internacional
   D. A nadie, desde la resolución 2664

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