

## MÓDULO 1 – CONTROLES INTERNOS

### Historia de la vida real

Como Director del Proyecto de Desarrollo Forestal de Syldavia, estuve dirigiendo un equipo de agrónomos responsable de las actividades financiadas por la UE.

El registro contable de nuestro proyecto lo llevaba el contable del proyecto con un ayudante administrativo principiante. Mi Director Adjunto y yo confiábamos plenamente en nuestro contable. Era un individuo muy eficiente y motivado. Entregaba sus informes siempre a tiempo y apenas requería mi supervisión o la de mi Director Adjunto.

Sus tareas consistían en llevar el registro contable del proyecto y preparar las órdenes de pago. También se ocupaba de los gastos menores y controlaba los cheques y pagos. A la vista de su elevada competencia y fiabilidad, también le otorgamos poder de firma en la cuenta bancaria. Era un contable muy concienzudo que realizaba todas las conciliaciones de caja chica y bancarias semanalmente.

Tras aproximadamente 18 meses de buen servicio, pidió unos días de vacaciones. Se marchó y no regresó. Contratamos a un contable sustituto, quien descubrió cuando llegó que faltaba una suma elevada de dinero de nuestra cuenta. Informamos del asunto a la policía, pero todavía no han podido encontrarlo.

**Moraleja:** Si hubiéramos separado las tareas financieras básicas, lo más probable es que el robo no se hubiera producido...



### ¿POR QUÉ EL CONTROL INTERNO ES UN ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA CLAVE?

#### Mensaje clave:

Más vale prevenir que curar: establezca controles internos.

El objetivo del Control Interno es asegurar de manera razonable la eficiencia y eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las Condiciones Contractuales.

Si no se ponen los controles adecuados, existe el riesgo de que los fondos de la UE no se gasten de forma eficiente y como se acordó en el Contrato. Se pueden perder los activos del Proyecto y no se podrá dar debida cuenta del uso de los fondos.

#### **Ausencia de controles internos adecuados: un riesgo clave**

Es esencial tener un sistema de control interno que proporcione una seguridad razonable de que se alcanzan los objetivos.

#### **Contenido de este módulo**

- ▶ Condiciones Contractuales Mínimas.
- ▶ Consejos básicos.
- ▶ Cuestión específica – Importancia del entorno del control interno.
- ▶ Cuestión específica – Proyectos multilocales/multisocios.
- ▶ Instrumentos y modelos.

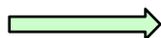


### CONDICIONES CONTRACTUALES MÍNIMAS

Los Contratos para acciones exteriores con fondos de la UE no incluyen requisitos de control interno exhaustivos. Sin embargo, sí contienen ciertos requisitos específicos que están relacionados con el control interno.

Los principales son:

- Segregación de obligaciones entre el ordenador y el contable



Para presupuestos-programa, la Guía Práctica para los Presupuestos-Programa:

- ▶ Requiere que se mantengan separadas las obligaciones del administrador de anticipos y las del administrador contable (véase “Roles y responsabilidades” - Sección 2.5);
- ▶ Define los roles y las responsabilidades de estos dos agentes (véase “El administrador de anticipos” y “El administrador contable de anticipos”) - Secciones 2.5.1 y 2.5.2).

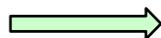
Estos requisitos tienen como objetivo separar las obligaciones de la autorización del gasto y la gestión del pago (se conoce por el principio de “los cuatro ojos”).

La Guía Práctica para los Presupuestos-Programa se puede encontrar en inglés en:

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/financing/work\\_programmes/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/financing/work_programmes/index_es.htm)

La mayoría de Acuerdos Financieros y Disposiciones Administrativas y Técnicas requieren la separación entre las obligaciones de la autorización y el pago.

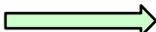
- Prohibición de conflictos de intereses y pagos confidenciales



Todos los Contratos para los fondos de la UE en el marco de las acciones exteriores prohíben conflictos de intereses, pagos confidenciales (por ej. comisiones secretas, sobornos) y otras prácticas poco éticas.



### CONDICIONES CONTRACTUALES MÍNIMAS (CONTINUACIÓN)

- **Controles regulares**  En acciones ejecutadas mediante una “cooperación delegada” (por ejemplo, contribuciones a organizaciones internacionales o acuerdos de delegación con organismos del sector público), el Contrato requerirá por lo general que el delegado realice controles regulares para garantizar de este modo que la acción ha sido ejecutada correctamente.
  
- **Medidas para impedir irregularidades, fraude y corrupción**  En acciones ejecutadas mediante una “cooperación delegada”, el Contrato requerirá por lo general que el delegado establezca medidas para impedir las irregularidades, el fraude y la corrupción.



### CONSEJOS BÁSICOS

El Control Interno es un proceso continuo que requiere la atención constante de la dirección. Esta sección se ocupa de importantes medidas básicas concernientes a las actividades de control.

#### Mensaje clave:

**Garantice una separación suficiente de las obligaciones.**

Una medida clave es asegurarse de que ninguna transacción o cadena de transacciones está en manos de una única persona.

Una transacción o cadena de transacciones suele implicar varias tareas diferentes. Mediante la asignación de estas tareas a diferentes personas, los Beneficiarios reducirán el riesgo de que los individuos estén en una situación que les facilite cometer fraude u ocultar errores en el transcurso normal de sus deberes.

Entre otros ejemplos de actividades que se pueden separar provechosamente están:

- ▶ El control material de los activos frente a las tareas de verificación (por ejemplo, la custodia del efectivo frente a tareas de conciliación);
- ▶ Las tareas de gestión frente a las tareas de autorización (por ejemplo, el seguimiento de los procedimientos de contratación pública frente a la autorización de un contrato con el proveedor);
- ▶ Las tareas de gestión frente a las tareas de contabilidad (por ejemplo, la aprobación de la factura de compra frente a su asiento contable);
- ▶ Tareas de contabilidad frente a tareas de pago (por ejemplo, la preparación del pago frente a la firma de la orden de transferencia bancaria).



### CONSEJOS BÁSICOS (continuación)

#### Mensaje clave:

Considere la manera más efectiva de separar las obligaciones.

Puede haber varias maneras de separar las tareas, y algunas de ellas pueden ser más efectivas que otras.

Se podrían organizar las tareas de forma que los individuos que las realizan se controlen entre sí. Esto aumentaría los controles y mitigaría los riesgos.

Los Beneficiarios deben tomarse el tiempo necesario para pensar el modo más efectivo de separar las tareas, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

#### Mensaje clave:

Prevea puntos de aprobación efectivos. La aprobación también implica supervisión.

Unos procedimientos de autorización apropiados aumentan los controles. Identifique los puntos de aprobación que son relevantes para el proyecto y asigne de la responsabilidad de realizar esas tareas a los individuos más adecuados.

Estos individuos deben comprender que son responsables del control de todo lo que ellos aprueban.

Por ejemplo, en un contrato de servicios, al jefe del equipo se le puede pedir que apruebe las fichas de presencia del personal que trabaja en el proyecto.

La aprobación se manifestará, con frecuencia, por la firma del jefe del equipo en la tarjeta de registro horario. Sin embargo, para garantizar un control efectivo, el jefe del equipo debe controlar efectivamente las fichas de presencia antes de firmarlas.



### CONSEJOS BÁSICOS (continuación)

#### Mensaje clave:

El personal tiene que entender sus responsabilidades

Para que la separación de obligaciones funcione como se pretende, toda persona implicada debe comprender cuáles son, exactamente, sus responsabilidades.

Para evitar malentendidos es importante describir todas las responsabilidades y tareas por escrito, por ejemplo, por medio de:

- ▶ Descripciones escritas del trabajo;
- ▶ Un organigrama que exponga con claridad cuáles son las responsabilidades y las tareas;
- ▶ Descripciones (o diagramas de flujos) del flujo previsto de transacciones, indicando los puntos de control y la frecuencia de los controles.

Una manera efectiva de abarcar estos temas es el confeccionar un manual especialmente diseñado para el proyecto o programa.

#### Mensaje clave:

Las organizaciones pequeñas también tienen que separar obligaciones y controles.

Las organizaciones con poco personal pueden encontrar dificultades para separar las obligaciones. Sin embargo, se requiere un nivel mínimo de separación (por ejemplo, la separación entre las funciones más importantes, como la autorización y la contabilidad).

En algunas ocasiones sólo es posible y económicamente factible una separación limitada de las obligaciones. Los Beneficiarios deben compensar esto introduciendo un sistema riguroso de control y revisión operado por la dirección.



### CUESTIÓN ESPECÍFICA – IMPORTANCIA DEL ENTORNO DE CONTROL INTERNO

La base fundamental de un buen sistema de control interno es el propio entorno interno del Beneficiario, establecido por los gestores del Beneficiario.

Este entorno de control incluye:

- ▶ la integridad, los valores éticos y el comportamiento de los principales directivos;
- ▶ el *modus operandi* de los directivos;
- ▶ el compromiso y la competencia de los directivos;
- ▶ la estructura organizativa y la asignación de responsabilidad y autoridad;
- ▶ las políticas y prácticas de recursos humanos.

Al establecer el entorno de control, la dirección “da el tono” de toda la organización, influyendo en la conciencia de control de su equipo. Promoviendo valores clave como la integridad, la ética, la transparencia, la competencia y la dedicación a las buenas prácticas de gestión, la dirección suministra un marco para la disciplina y la estructura.

El marco de control interno ideado por el “Comité de Organizaciones Patrocinadoras” de la Comisión Treadway es en la actualidad el marco de control interno más aceptado.

Este marco identifica varios niveles y dimensiones de control interno:

- ▶ el entorno de control interno
- ▶ la fijación de objetivos
- ▶ la valoración y gestión del riesgo
- ▶ las actividades de control
- ▶ las comunicaciones
- ▶ la supervisión.

Se puede obtener información sobre el marco de control interno COSO en: [www.coso.org](http://www.coso.org)



### CUESTIÓN ESPECÍFICA – PROYECTOS MULTILOCALES/MULTISOCIOS

En proyectos multilocales, el proyecto suelen llevarlo a cabo varios socios independientes, cada uno con su propia estructura de control interno.

En estos casos, por lo general, una sola entidad dirigirá y coordinará todo el proyecto.

En los contratos para acciones externas con fondos de la UE, la entidad directora será, por lo general, el principal Beneficiario, que es considerado responsable de todo el proyecto.

La entidad directora (coordinadora) en tal proyecto será por lo general considerada responsable de la ejecución deficiente de las actividades realizadas por los socios del proyecto.

Con el fin de mitigar este riesgo, el Beneficiario director (coordinador) debe tener en cuenta las siguientes medidas básicas:

- ▶ En la fase de diseño del proyecto, valorar si las entidades que participan en el proyecto tienen controles internos adecuados vigentes, en sintonía con los principios generales esbozados en este Módulo;
- ▶ Durante la ejecución del proyecto, supervisar rigurosamente la actuación de los socios del proyecto para asegurarse de que sus controles internos son siempre adecuados y de que la ejecución está siempre bajo control;
- ▶ Durante el proyecto, obtener copias y/o revisar a intervalos regulares los registros contables y justificantes de las actividades dirigidas por las entidades participantes con el fin de asegurarse de que cumplen las Condiciones Contractuales.



### INSTRUMENTOS Y MODELOS

El siguiente instrumento se puede descargar del sitio web de EuropeAid en:

[http://ec.europa.eu/europeaid/financial\\_management\\_toolkit/](http://ec.europa.eu/europeaid/financial_management_toolkit/)

**GBGF- MÓDULO 1 – LISTA DE CONTROL INTERNO**

MÓDULO 1

CONTROLES

INTERNOS

Se insta a los Beneficiarios a que usen la Lista de Control Interno aquí presentada.

Como el control interno es un proceso continuado, se recomienda encarecidamente que los Beneficiarios actualicen a intervalos regulares sus respuestas a la Lista de Control Interno.

