

La Guía para el Control Interno en Acción sobre el Terreno



WFP

Programa
Mundial de
Alimentos

SALVANDO
VIDAS
CAMBIANDO
VIDAS

Cómo administrar sus riesgos y obtener el control

División de Gestión Global de Riesgos (ERM)

ERM

Incorporando la Gestión de Riesgos

Contenido



05

¿QUÉ ESTAMOS TRATANDO DE CONTROLAR?

El control interno se define en el Marco de control interno del PMA (2015) como un proceso, llevado a cabo por la Junta Ejecutiva, la dirección y otros miembros del personal del PMA, diseñado para brindar garantías razonables con respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de informes y la conformidad.

13

¿POR QUÉ PODRÍA FALLAR EL CONTROL INTERNO?

Comprender las fallas potenciales ayuda a dar forma al proceso de evaluación del control ([capítulo 3](#)) y a tomar decisiones sobre cómo hacer que el control funcione mejor ([capítulo 4](#)).

23

¿CÓMO SE EVALÚA UN SISTEMA DE CONTROL?

Los administradores son responsables de revisar y evaluar el funcionamiento correcto de los controles internos en su ámbito de control, y deben hacerlo de manera continua.

35

DETECTÓ UN PROBLEMA DE CONTROL, ¿AHORA QUÉ?

Hay más de una manera de mejorar los controles internos, y la forma de reaccionar cuando encuentre un problema dependerá de su contexto y prioridades.

47

¿CÓMO PUEDE PREVENIR PROBLEMAS EN EL FUTURO?

Este capítulo proporcionará consejos y trucos generales para dos piezas clave que desempeñan un papel particular cuando se trata de cultivar un sólido sistema de control interno: Los directivos y las oficinas más pequeñas.

¿Dónde puede encontrar más información?

Para obtener más información sobre el riesgo, el control y la rendición de cuentas, puede consultar las siguientes páginas:

CONTINÚE CON EL APRENDIZAJE ELECTRÓNICO SOBRE EL CONTROL INTERNO:

En el canal [WeLearn de ERM](#), donde encontrará el aprendizaje electrónico complementario sobre el [Control Interno en Acción](#) y otros cursos relevantes sobre temas como [Estándares mínimos de control para la gestión de riesgos de terceros durante emergencias](#) y el [Modelo de las tres líneas](#);

ÚNASE A LA CONVERSACIÓN:

En la [comunidad ERM](#) de Yammer puede conectarse, descubrir y compartir información, experiencias y mejores prácticas sobre control interno, gestión de riesgos, gestión de riesgos de fraude y más;

VISITE NUESTRAS PÁGINAS EN WFPGO:

Las páginas de la [división](#) y la [colección](#) de ERM contienen información útil y enlaces hacia orientaciones;

CONSULTE NUESTROS MANUALES:

Incluido el [ERMM](#) y el [Manual sobre prevención del fraude y la corrupción](#);

EXPLORE NUESTRAS POLÍTICAS Y MARCOS:

Incluida la [Política de gestión global de riesgos \(2018\)](#), el [Marco de supervisión \(2018\)](#), el [Marco de control interno \(2015\)](#) y la [Política revisada de lucha contra el fraude y la corrupción del PMA \(2021\)](#).

Para empezar

Esta guía proporciona consejos prácticos y concretos sobre cómo implementar controles internos mejores y más inteligentes para garantizar que el PMA pueda cumplir sus objetivos. Responderemos a las cinco preguntas principales que debe tener en cuenta para mejorar la eficacia de los controles internos en su trabajo:

1. ¿Qué estamos tratando de controlar?
2. ¿Por qué podría fallar el control interno?
3. ¿Cómo se evalúa un sistema de control?
4. Detectó un problema de control, ¿ahora qué?
5. ¿Cómo puede prevenir problemas en el futuro?

Se ha incluido un escenario para cada tema, con el fin de fundamentar la teoría con ejemplos de la vida real que encuentre en su trabajo diario en el PMA. Con ello, desmitificaremos la teoría y el diseño del control interno y demostraremos su amplia aplicación en los programas y funciones de apoyo del PMA. La guía le equipará para implementar, evaluar y mejorar con confianza los controles internos.

¿Para quién es esta guía?



Esta guía está destinada al personal del PMA, en todas las oficinas y funciones del PMA, que realiza funciones gerenciales o realizan actividades de control interno. Como casi todo el mundo utiliza controles internos para gestionar el riesgo, incluso los empleados sin responsabilidades de gestión o supervisión se beneficiarán de la información de esta guía.

¿Qué estamos tratando de controlar?

El control interno mitiga el riesgo

El control interno se define en el [Marco de control interno del PMA](#) (2015) como un proceso, llevado a cabo por la Junta Ejecutiva, la dirección y otros miembros del personal del PMA, diseñado para brindar garantías razonables con respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de informes y la conformidad.

EN TÉRMINOS SIMPLES, ESTO SIGNIFICA QUE EL CONTROL INTERNO ES...

“Las cosas que todos hacemos...”

El control interno es responsabilidad de todos



...para estar razonablemente seguros...

No existe el control perfecto



...de que pasan cosas buenas y no cosas malas...

El control versa sobre lograr objetivos



...en las operaciones, los informes y la conformidad”

Control is about operations, reporting & compliance

En otras palabras, el control interno existe para mitigar el riesgo. Un riesgo se puede definir como la posibilidad de que suceda algo que podría afectar negativamente al logro de sus objetivos, incluidos los objetivos operativos, así como los requisitos en materia de informes y conformidad.

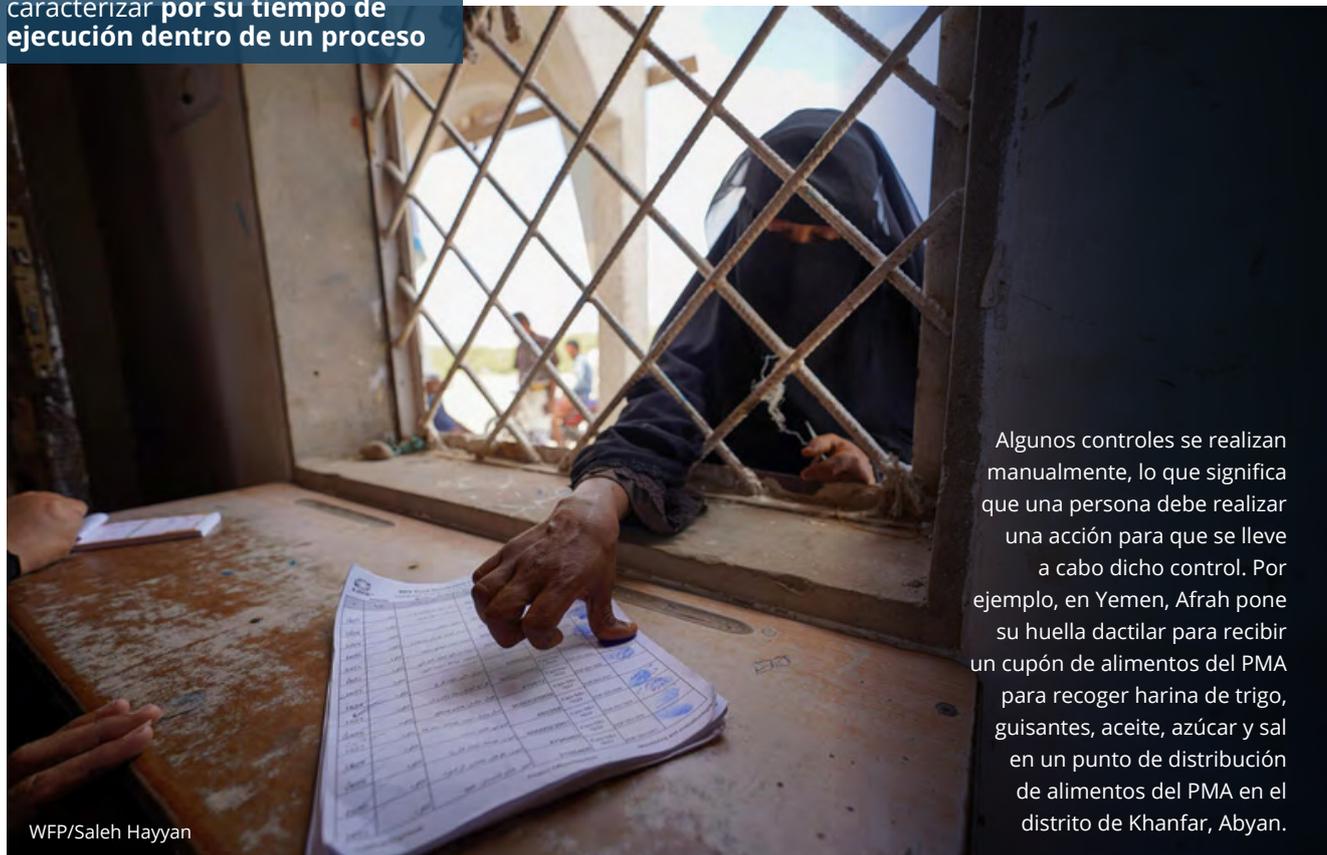
El control interno es ejecutado por personas y no es perfecto. Hablaremos más sobre esto en el [capítulo 2](#) relativo a *¿Por qué puede fallar el control interno?*

Dado que los objetivos, los entornos de trabajo y los riesgos evolucionan continuamente, los controles internos también deben evolucionar para adaptarse a las circunstancias cambiantes; por lo tanto, se trata de un proceso continuo en lugar de algo puntual. Si bien el concepto puede parecer abstracto, mostraremos que los controles internos forman parte de lo que hacen los administradores y el personal del PMA en el día a día.

No lo olvide: ¡los controles internos también le protegen!

Los controles internos protegen a la organización contra el riesgo y también protegen a las personas que los implementan. Por ejemplo, los comités de toma de decisiones y aprobaciones de varios niveles protegen a cualquier individuo de hacer frente a presiones indebidas para influir en el resultado de un proceso de licitación.

Los controles se pueden caracterizar **por su tiempo de ejecución dentro de un proceso**



WFP/Saleh Hayyan

Algunos controles se realizan manualmente, lo que significa que una persona debe realizar una acción para que se lleve a cabo dicho control. Por ejemplo, en Yemen, Afrah pone su huella dactilar para recibir un cupón de alimentos del PMA para recoger harina de trigo, guisantes, aceite, azúcar y sal en un punto de distribución de alimentos del PMA en el distrito de Khanfar, Abyan.

Tipos de Controles Internos

Los controles internos abarcan una amplia gama de actividades, desde las simples «ganancias rápidas» hasta las medidas más complejas y costosas. Obtener el control correcto requiere lograr un equilibrio entre el nivel aceptable de riesgo y un coste de control razonable.

Para obtener el control de manera eficiente, deberá asegurarse de instaurar los tipos y el equilibrio adecuados de actividades de control, centrándose en las más impactantes y rentables. A continuación consideraremos los tipos de actividades de control que podemos implementar para mitigar el riesgo.

¿Detenerlo, capturarlo o solucionarlo?

Controles Preventivos

Se puede implementar un control en las primeras etapas de su proceso como una medida proactiva para evitar que ocurra un riesgo o reducir su impacto si llegara a ocurrir. Por ejemplo, completar una evaluación de la capacidad de un socio cooperante (CP) antes de adjudicar un contrato es una forma preventiva de asegurarse de que el CP pueda cumplir con las expectativas del PMA. En algunos casos, invertir en un control proactivo anticipado puede ayudar a su equipo a evitar mayores costes a largo plazo si algo sale mal.

Controles de detección y correctivos

Se trata de controles importantes que debe implementar más adelante en su proceso para detectar casos en las que algo podría no haber ido según lo planeado. Esto le dará la oportunidad de corregir o escalar el problema al nivel de gestión adecuado. El seguimiento en el terreno, las conciliaciones y las evaluaciones de desempeño de los socios constituyen ejemplos de controles que pueden ayudar a detectar problemas que podrían haber ocurrido.

Los controles también se pueden caracterizar **por cómo se implementan**

Humano contra robot

Algunos controles se realizan manualmente, lo que significa que un individuo debe realizar una acción para que se lleve a cabo el control. Por ejemplo, la conciliación manual de dos hojas de cálculo de Excel y la firma de un memorando de decisión son controles manuales.

Otros controles están automatizados, lo que significa que no se necesita una persona para que se lleve a cabo la acción. La configuración de los controles

automatizados puede resultar más costosa, pero una vez implementados, pueden ser más fiables que los controles manuales, ya que reducen la posibilidad de errores humanos. Aún así, deben ser supervisados de cerca para la calidad de los datos («basura que entra, basura que sale») y para garantizar que funcionen según lo diseñado y que no se puedan eludir. La deduplicación automática al registrar las identidades de los beneficiarios utilizando datos biométricos es un ejemplo de control automatizado.

Capacitación con drones con personal de WFP, socios y gobierno en Mauritania en enero de 2021. WFP utiliza drones para entrega de carga, comunicación, conectividad, vigilancia de campo y evaluación de daños, entre otras acciones. Dada su amplia aplicación, los drones se pueden utilizar tanto como controles preventivos como de detección.

<https://drones.wfp.org>
www.enhaut.org

Controles y contrapesos

La segregación de funciones, también conocida como «controles y contrapesos», está integrada en el diseño de los procesos corporativos y garantiza que una persona no tenga un poder indebido para influir en el proceso.

Implica dividir una tarea en varias etapas completadas por al menos dos personas, para que ninguna persona tenga la responsabilidad o el control total sobre el proceso de principio a fin. Para aprobar el pago de una factura, una persona puede encargarse de configurar el pago y otra de firmarlo, por ejemplo.

Las funciones clave deben estar adecuadamente segregadas para garantizar que la oficina esté protegida contra pérdidas financieras, el fraude y la corrupción. El fraude suele ser más frecuente cuando los controles de base, como la segregación de funciones, faltan o no se aplican. Para obtener más información, consulte el [Manual sobre prevención del fraude y la corrupción](#) del PMA.

Usar el juicio para mejorar la calidad – gestión y revisión por pares

Otro control importante se relaciona con el papel de la dirección para revisar y cuestionar las actividades bajo su liderazgo. La dirección es responsable de llevar a cabo revisiones de alto nivel del desempeño real con respecto a los presupuestos, pronósticos y períodos anteriores, por ejemplo. Esto incluye el seguimiento de las principales iniciativas para medir hasta qué punto se están logrando los objetivos. La dirección también revisa y aprueba críticamente documentos y transacciones.

Contraseña, por favor

La idea de «quién tiene acceso» es otro tipo de evaluación clave para realizar en su proceso. Limitar el acceso puede evitar problemas con la calidad de los datos, el mal uso de la información y la manipulación, y crear trazabilidad y transparencia. Por ejemplo, los nombres de usuario únicos brindan la posibilidad de saber quién hizo qué y cuándo en un sistema, y se pueden configurar para permitir que solo los usuarios con un determinado rol ejecuten una acción en particular. Otro ejemplo es limitar el acceso físico a ubicaciones, activos o recursos financieros.

La revisión por pares es otra forma de aumentar la calidad de los productos antes de que se envíen para su revisión por parte de la dirección o de identificar las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora.

Los equipos de campo del PMA llevan a cabo un seguimiento periódico en los campamentos apoyados por el PMA para mitigar el riesgo de alzas de precios. Su trabajo asegura que los productos nutritivos estén disponibles para los refugiados a precios justos. Los refugiados sirios pueden comprar alimentos en el supermercado del campamento de Adana y, a través de la tarjeta electrónica e-food, pueden elegir alimentos nutritivos.



WFP/Deniz Akkus

ESCENARIO 1 – INFORMES

1. ¿Cuáles son sus objetivos, es decir, qué espera lograr?

A los efectos de este ejercicio, considere un escenario en el que desea producir informes de alta calidad en los que la dirección pueda confiar para tomar decisiones. Al pensar en el proceso de desarrollo de los informes, identifique tres etapas clave de trabajo: análisis de datos, redacción del informe y entrega del informe.

2. ¿Qué pasos está siguiendo para asegurarse de producir un informe preciso y de alta calidad?

Para lograr su objetivo, debe prevenir o detectar cosas que podrían salir mal o han salido mal. Identifique tres acciones clave a adoptar, que comprendan sus controles internos:

Identifique tres acciones clave a adoptar, que comprendan sus controles internos:

PASO 1	PASO 2	PASO 3
Un procedimiento operativo estándar (POE) que describe un proceso para garantizar un enfoque estructurado y coherente para el análisis de datos.	Un sistema de revisión por pares mediante el cual un compañero valida sus conclusiones con el fin de controlar la calidad y detectar cualquier error que pueda haber ocurrido a pesar del uso del POE.	Revisión y autorización de la dirección de los informes finales. Esto le permite al equipo comprender cuán útiles son los informes para la administración y desencadenar acciones para mejorar la calidad en función de los comentarios de la dirección.

Procesos de trabajo	Análisis de los datos	➤ Redacción de informes	➤ Entrega de los informes
Riesgos	Análisis inconsistente	➤ Errores/presentación de baja calidad	➤ Baja utilidad/valor estratégico
Controles Internos	Procedimiento operativo estándar (POE)	➤ Revisión por pares	➤ Revisión y autorización de la dirección

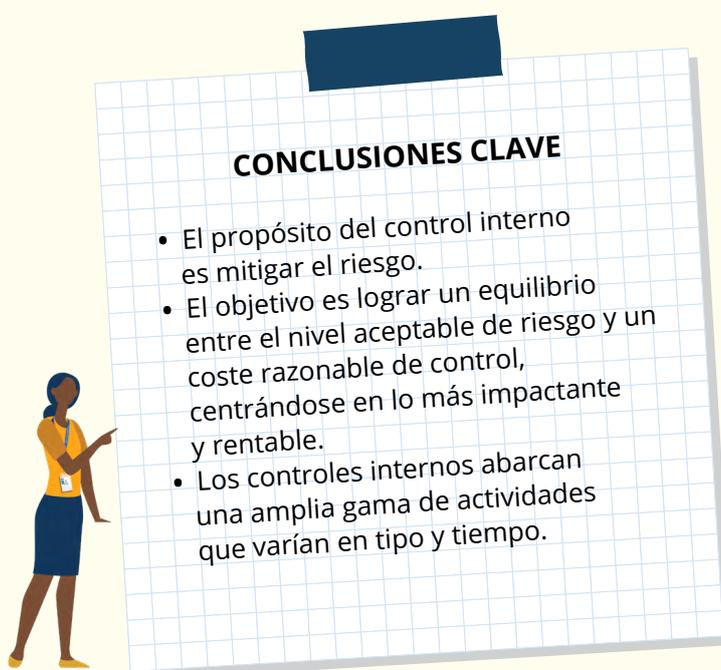
3. ¿Hasta qué punto está seguro de que el informe se entregará a tiempo y con una calidad aceptable?

Podemos establecer a partir de este escenario que el equipo cuenta con un sólido sistema de control interno para garantizar la entrega de informes de alta calidad. Aunque los tres controles identificados en la Etapa 2 se realizan manualmente, representan un buen equilibrio entre tratar de prevenir problemas potenciales y detectar problemas reales, como se muestra:

OBJETIVO	CONTROL
POE de análisis de datos	Evitar un análisis de datos deficiente debido a una metodología no estructurada o inconsistente
Revisión por pares	Detectar y corregir errores o problemas con el análisis, así como la presentación de la información
Revisión y autorización de la dirección	Detectar deficiencias como su utilidad para la toma de decisiones y proporcionar retroalimentación sobre cómo prevenir problemas futuros

El uso de controles que previenen, detectan y corrigen problemas mejora la protección contra las fallas. El equipo puede estar razonablemente seguro de que si un control preventivo falla, un control de detección identificará el problema. Considerar el proceso completo de extremo a extremo ayuda a garantizar que también se consideren las interdependencias de control.

Si bien el equipo puede estar bastante seguro de que este sistema garantizará que logren su objetivo, todavía hay cosas que podrían salir mal: errores que nadie detecte, o quizás surja algo nuevo en el análisis que el equipo nunca antes había tratado. Por eso, el sistema garantiza una seguridad razonable, pero no absoluta.



“

*CADA PERSONA DENTRO
DE LA ORGANIZACIÓN
TIENE, EN DIVERSOS
GRADOS DE
RESPONSABILIDAD,
OBLIGACIONES QUE
EJERCER EN MATERIA DE
CONTROL INTERNO.*

”

- Secretario General António Guterres -

30 Junio 2021

¿Por qué podría fallar el control interno?

El control interno ayuda a una organización a lograr sus objetivos, producir información fiable y cumplir con las reglas pertinentes.

Sin embargo, no existe el control perfecto debido a una serie de limitaciones, algunas de las cuales están fuera del control del PMA. Ejemplos de esto incluyen las condiciones económicas o políticas fundamentales que afectan el entorno operativo del PMA y el acaecimiento de desastres naturales y pandemias.

Pero en algunos casos, los controles internos fallan debido a un diseño e implementación defectuosos. Estos son casos en los que podemos hacer algo y, por lo tanto, es importante tratar de comprender las causas fundamentales de las deficiencias y posibles fallas. Comprender las fallas potenciales ayuda a dar forma al proceso de evaluación del control ([capítulo 3](#)) y a tomar decisiones sobre cómo hacer que el control funcione mejor ([capítulo 4](#)).

Las personas fallan

Un sistema de control es tan fiable como las personas responsables del mismo, y debemos asegurarnos de que la dirección establezca el tono correcto para respaldar los valores, la cultura y el clima ético para la implementación efectiva de los controles. Reconociendo que, por su naturaleza, las personas son falibles y propensas a una variedad de errores y comportamientos, podemos identificar varias limitaciones inherentes al control interno.

ESTAS LIMITACIONES PUEDEN SER LAS CONSECUENCIAS NO DESEADAS DE LA FALIBILIDAD HUMANA:

Juicio deficiente en la toma de decisiones –

La eficacia de los controles está limitada por la realidad de que el juicio humano puede ser defectuoso y estar sujeto a sesgos. Las decisiones deben tomarse en el tiempo disponible, con base en la información disponible y bajo las presiones del entorno.

Errores humanos –

Las personas pueden malinterpretar las instrucciones o cometer errores. También pueden cometer errores por descuido, distracción o fatiga.

Falta de capacidad –

A veces, es posible que las personas no estén capacitadas o bien calificadas para desempeñar parte o la totalidad de su función. Las limitaciones de tiempo y las prioridades contrapuestas también pueden influir en el nivel de diligencia en la implementación de los controles.

ESTAS LIMITACIONES TAMBIÉN PUEDEN CREAR LAS CONDICIONES PARA ACCIONES INTENCIONALES QUE SOCAVAN EL CONTROL. DICHAS ACCIONES PUEDEN INCLUIR:

Derogación por parte de la dirección –

Cuando un directivo deroga o ignora una política, un procedimiento o una directiva de la dirección. La razón puede ser la conveniencia, la intención de buscar ganancias personales o de hacer que el desempeño de su equipo parezca mejor de lo que realmente es.

Tergiversación de los hechos –

Esto podría incluir declaraciones falsas a terceros o la emisión deliberada de documentos o registros falsos, como notas de recepción de mercancías o recuentos de inventario.

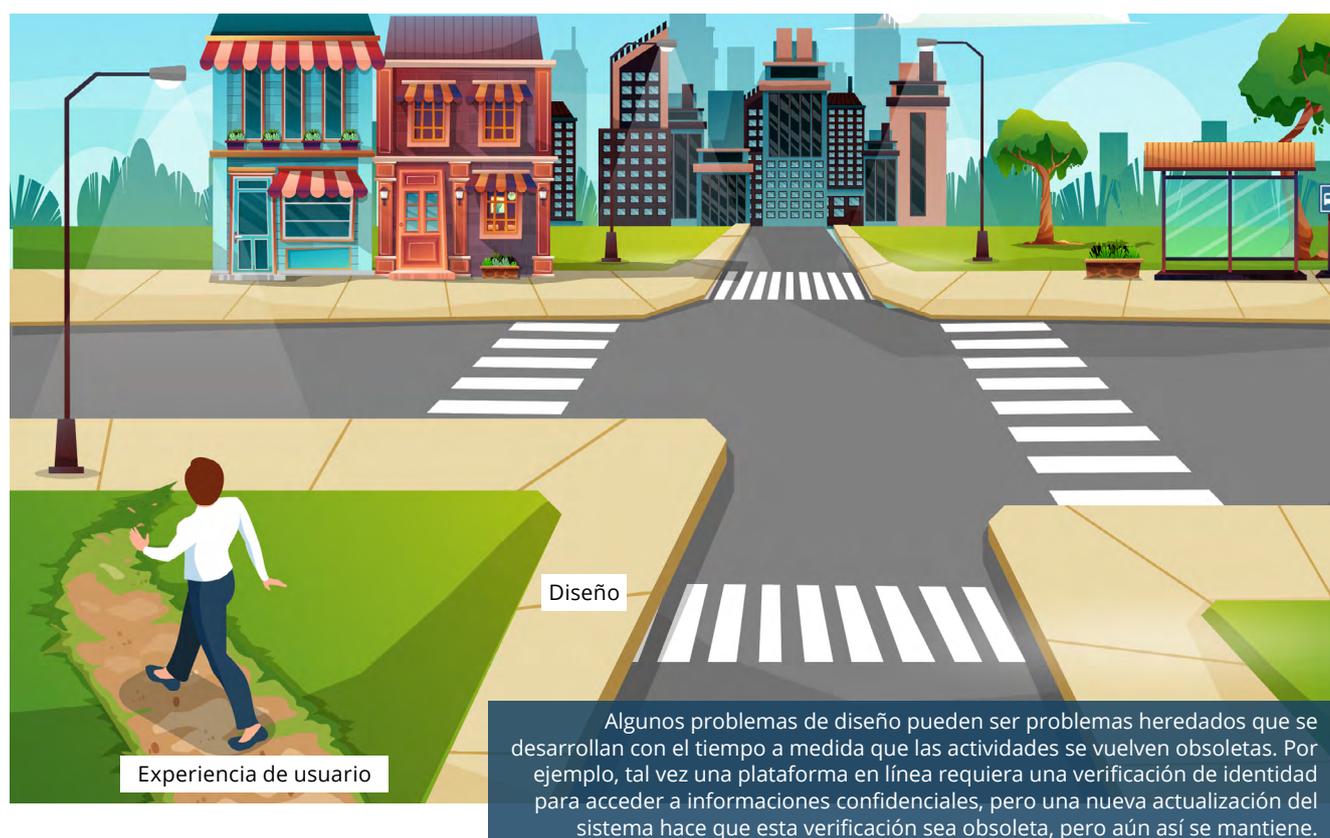
Colusión de dos o más personas –

Las personas que actúan conjuntamente para ocultar una acción pueden alterar los datos financieros o la información de gestión de maneras que un sistema de control no puede detectar fácilmente.

Estas normalmente están motivadas por tres factores: presión (económica o emocional, por ejemplo); oportunidad (una habilidad para llevarlo a cabo sin ser atrapado) y racionalización (encontrar justificaciones para acciones deshonestas).

El diseño falla

El control interno puede fallar debido a un diseño deficiente, es decir, la selección de las actividades de control implementadas. Esto puede incluir tanto cuando falta un control por completo como cuando existe pero no es apropiado para su propósito. Esto también podría incluir el caso en el que existe un desequilibrio en el diseño del control, como cuando los controles se centran demasiado en detectar problemas que ya han ocurrido, sin suficientes medidas para evitar que sucedan.



Algunos problemas de diseño pueden ser problemas heredados que se desarrollan con el tiempo a medida que las actividades se vuelven obsoletas. Por ejemplo, tal vez una plataforma en línea requiera una verificación de identidad para acceder a informaciones confidenciales, pero una nueva actualización del sistema hace que esta verificación sea obsoleta, pero aún así se mantiene.

Como ejemplo de un problema de diseño, tomemos el caso de la segregación de funciones. Si bien cierta segregación ayuda a prevenir el fraude y el error, es posible que demasiada segregación pueda conducir a un mayor riesgo. Con demasiadas capas de autorización y aprobaciones, un individuo puede relajarse al realizar su tarea en la cadena, creyendo que otros detectarían errores. Además, puede crear demasiada separación en las funciones realizadas por diferentes personas, lo que puede impedirles ver el panorama general e identificar problemas más amplios.

La implementación falla

El control interno también puede fallar por cómo opera en la práctica. Esto incluye cuando un control no funciona según lo diseñado o previsto, por ejemplo, porque la persona que realiza el control no sabe cómo hacerlo de manera efectiva. Estos tipos de fallas provienen del factor humano, que está influenciado por el entorno de control (que se analizará más a fondo en el [capítulo 4](#)). También pueden deberse a otros factores, como problemas de calidad de los datos. Es posible que se haya realizado un proceso de conciliación correctamente en función de la evidencia disponible, por ejemplo, pero sería un error dar por sentado que tiene datos de alta calidad. Si sospecha que la calidad de los datos podría ser un problema, analice el proceso seguido para generar los datos.

Por ejemplo, suponga que una oficina implementa un nuevo sistema en línea que se despliega para todos los empleados a través de una capacitación virtual durante la hora del almuerzo. Todo va bien, y el personal recibe una inducción completa sobre cómo preparar documentos en la plataforma. Pero en su prisa por ir a almorzar tras una larga formación, olvidan la etapa más importante: la entrega del documento. Si bien el sistema en sí está configurado de manera efectiva con controles bien diseñados, debido al «factor humano», los controles no se implementan correctamente. Tener en cuenta el proceso completo de principio a fin es fundamental para que las interdependencias de control sean claras y comprensibles.

Las circunstancias cambiantes conducen al fracaso

Considere un escenario en el que no está logrando los resultados esperados, pero después de evaluar la calidad de sus controles, llega a la desconcertante conclusión de que no hay ningún problema en particular. Es posible que el problema no resida en el control en sí, sino en la evolución del proceso o contexto más amplio al que no se ha podido adaptar. Las circunstancias están en constante evolución, lo que puede conducir a cambios en los niveles de riesgo y afectar la forma en que se implementan los controles.

Es posible que hayan surgido nuevos riesgos en el entorno externo que aún debe identificar y abordar. También podrían surgir nuevos riesgos debido a cambios en el entorno interno, como un cambio en las modalidades de intervención del PMA. Por otro lado, puede haber nuevas oportunidades que deba aprovechar. Si su oficina adopta un nuevo software o una nueva tecnología para mejorar la eficiencia, esto podría requerir nuevos controles, por ejemplo.

Asegúrese de considerar también los cambios que podrían afectar la forma en que se implementan los controles, como la participación de un nuevo socio, proveedor de servicios o miembro del personal en su proceso.

Después del cierre de las escuelas en Venezuela debido a la pandemia de COVID-19, los niños matriculados en educación preescolar y el personal escolar recibieron raciones mensuales de alimentos para llevar a casa. En esta foto, las personas se registran para recibir las raciones de alimentos para llevar a casa del PMA en la Escuela "C.E.I. Paraguana



WFP/Alexis Masciarelli

Estos camiones contienen ayuda alimentaria para los residentes de la provincia de Badakhshan, donde las nevadas habían bloqueado la entrega de ayuda del PMA. A pesar de muchos obstáculos y barreras, WFP Afganistán abrió el camino y aseguró que la ayuda llegara a los afganos en todo el país.



WFP/Hayatullah Rasoli

Las circunstancias están en constante evolución, lo que puede conducir a cambios en los niveles de riesgo y afectar la forma en que se implementan los controles.

ESCENARIO 2 – GESTIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

1. Establecer el contexto

Usted es responsable de programas encargado de administrar la prestación de asistencia en efectivo a los beneficiarios. La oficina del país se ve confrontada a una emergencia cada vez mayor, con un gran número de refugiados que huyen del conflicto, muchos de los cuales carecen de documentos de identidad. Para gestionar esta situación, la oficina ha implementado la plataforma SCOPE para la información de los beneficiarios y la gestión de las transferencias, junto con la identificación biométrica, cuando sea posible. Para aquellos sin documentos de identidad, el PMA verifica a los beneficiarios utilizando tarjetas SCOPE o a través de otra persona verificada documentada.

Se realiza una auditoría interna de su oficina que identifica brechas de control en la gestión de los datos de los beneficiarios. La revisión de la información SCOPE de la oficina del país encontró identidades duplicadas de beneficiarios y huellas dactilares que llevaron a duplicar la asistencia en algunos casos, destacando las deficiencias en sus controles. Consideremos las razones por las que esto podría haber sucedido.



El PMA introdujo el programa piloto de registro de datos SCOPE en Mora, la región del Extremo Norte de Camerún. SCOPE nos ayuda a mejorar el impacto de nuestras operaciones asegurando que la persona adecuada reciba la asistencia prevista, en el momento adecuado y de la mejor manera.

2. Comprender sus controles

Identifique tres etapas de trabajo involucradas en la gestión de datos de los beneficiarios y un control importante en cada etapa que debería haber prevenido o detectado el problema antes de que ocurriera la falla.

1. Deduplicación de beneficiarios registrados en SCOPE utilizando datos biométricos tarjetas SCOPE

2. Revisión y aprobación de la dirección de las listas de beneficiarios

3. Conciliación entre las listas de beneficiarios planificados y asistidos después de la prestación de la asistencia

Procesos de trabajo

Registro de beneficiarios



Preparación de listas



Prestación de la asistencia

Riesgos

Registros duplicados



Errores de inclusión



Discrepancias con la asistencia prevista

Controles Internos

Deduplicación en SCOPE



Revisión y aprobación de la dirección



Reconciliación

3. ¿Qué salió mal y dónde?

Antes de identificar cómo podemos fortalecer nuestro sistema de control interno, primero debemos establecer las razones por las que fracasó. En otras palabras, debemos responder a las siguientes preguntas:

a) ¿Existen controles para gestionar los riesgos materiales en el proceso?

b) ¿Están diseñados apropiadamente para su propósito, es decir, logran lo que se supone que deben lograr? Si un control falla, ¿puede un control diferente revelar el problema?

c) ¿Están implementados adecuadamente los controles en la práctica por quienes los llevan a cabo?

Consideremos un par de razones por las que nuestros controles podrían haber fallado en este caso.

4 razones por las cuales el control puede fallar

1. Las personas fallan

Con demasiado trabajo por delante en el contexto de la creciente emergencia, tal vez el personal no estaba dando prioridad a las conciliaciones oportunas entre las listas de beneficiarios planificados y asistidos. Este es un ejemplo de «error humano» causado por falta de capacidad. Cuando se ven confrontadas a limitaciones de tiempo y prioridades contrapuestas, la capacidad de las personas para implementar controles debidamente puede verse comprometida. El tono marcado desde la dirección también podría haber contribuido al fracaso si el personal superior no priorizara las actividades de control o no pareciera tomarlas en serio.

2. El diseño falla

Tal vez su proceso esté diseñado de tal manera que la revisión y la aprobación por parte de la dirección de las listas de beneficiarios se llevan a cabo fuera de la plataforma SCOPE, sin un análisis que ayude al responsable de autorización a identificar los problemas. En este caso, el diseño del control podría haber abierto la puerta a cambios no autorizados en las listas del sistema después de su revisión y autorización y hacer que la revisión por parte de la dirección resulte ineficaz.





Debido a los efectos negativos de la sequía inducida por El Niño, los efectos de la escasez de lluvia y las malas cosechas, el PMA tiene como objetivo proporcionar asistencia alimentaria y apoyo de recuperación temprana a 849.000 personas vulnerables y con inseguridad alimentaria a través de distribuciones de alimentos y transferencias de efectivo durante la escasez prolongada de alimentos de 2018-2019 en Madagascar.

3. La implementación falla

A pesar de que existe un proceso para deduplicar identidades usando la biometría y las tarjetas SCOPE, tal vez la implementación de ese proceso falló. Podríamos considerar que el inicio de la pandemia de la COVID-19 y la implementación del distanciamiento social podrían haber interferido con la recolección de huellas dactilares, por ejemplo. Esto también habría evitado que la oficina realice verificaciones biométricas de identidad sobre el uso de tarjetas SCOPE.

4. Las circunstancias cambiaron

Este escenario estuvo marcado por un contexto en evolución, a saber, la escalada de la emergencia y el crecimiento en el número total de casos de refugiados sin documentos de identidad. Esto condujo a riesgos crecientes en torno a la gestión de los beneficiarios que la oficina del país no abordó a tiempo para evitar un fracaso.

CONCLUSIONES CLAVE

- No existe el control perfecto debido a una serie de limitaciones.
- Un sistema de control es tan fiable como las personas responsables del mismo.
- Los cambios en el entorno pueden conducir a un aumento o a una disminución de los riesgos, o afectar la eficacia de los controles.



“

*SI EXISTE UN CONTROL
QUE NO CUBRE
NINGÚN RIESGO, ESTO
ES BUROCRACIA...*

”

- Inspector General del PMA Fabienne Lambert -

Retiro ERM, Enero 2022

¿Cómo se evalúa un sistema de control?

Los administradores son responsables de revisar y evaluar el funcionamiento correcto de los controles internos en su ámbito de control, y deben hacerlo de manera continua.

La evaluación del control se puede realizar a nivel de la oficina o de la unidad, o para un proceso específico.

Evaluación del control como una actividad de gestión continua

Los administradores evalúan sus controles con regularidad utilizando el juicio profesional para considerar lo que funciona, lo que no funciona y encontrar oportunidades para mejorar.

Estas actividades de revisión permanentes forman parte del trabajo diario. Las fuentes de evidencia pueden ser internas, como los informes de seguimiento y los paneles de control, pero también externas, como los mecanismos de retroalimentación de la comunidad. Los debates regulares sobre riesgos y control también pueden constituir formas efectivas de evaluar la salud de su sistema de control e identificar posibles mejoras. Estas actividades regulares pueden generar ideas sobre cómo mejorar los procesos, procedimientos y prácticas que pueden implementarse como parte de la mejora continua.

EJEMPLOS DE EVALUACIONES PERMANENTES

Esto incluye actividades rutinarias de gestión y supervisión tales como:

- Validación periódica de la documentación (por ejemplo, firmas de facturas, informes de excepción)
- Revisión del personal (por ejemplo, controles con el personal, comentarios PACE)
- Controles puntuales (por ejemplo, de las distribuciones de los socios)
- Conciliaciones (por ejemplo, activos físicos o listas de beneficiarios)
- Comparaciones de informes con respecto a diferentes períodos de tiempo

No reinvente la rueda – Compruebe primero las evaluaciones anteriores

Antes de realizar una autoevaluación, explore la información que ya está disponible. Es posible que su equipo haya completado recientemente revisiones o evaluaciones de riesgos que puedan proporcionar información útil sobre los controles, problemas y contexto en su oficina o proceso. Es posible que las lecciones aprendidas o las revisiones independientes ya hayan identificado oportunidades de mejora, y los compañeros pueden tener ideas sobre lo que se puede hacer mejor.

Asegúrese de que su conocimiento sobre el tema esté actualizado para poder enmarcar su evaluación en el contexto de la guía funcional más reciente.

Si desea saber, ¿por qué no preguntar?

La experiencia nos dice que las personas involucradas en la ejecución de un proceso, o aquellos que utilizan los resultados del mismo, por lo general tienen una buena idea de lo que funciona y de lo que no. Pregunte a las partes interesadas clave sobre sus observaciones y frustraciones, y consulte con los asesores de riesgo y conformidad y los jefes de función sobre sus principales preocupaciones. Resultará útil saber si se han realizado evaluaciones de riesgo, control o desempeño, o ejercicios de lecciones aprendidas y cuáles fueron las principales conclusiones.

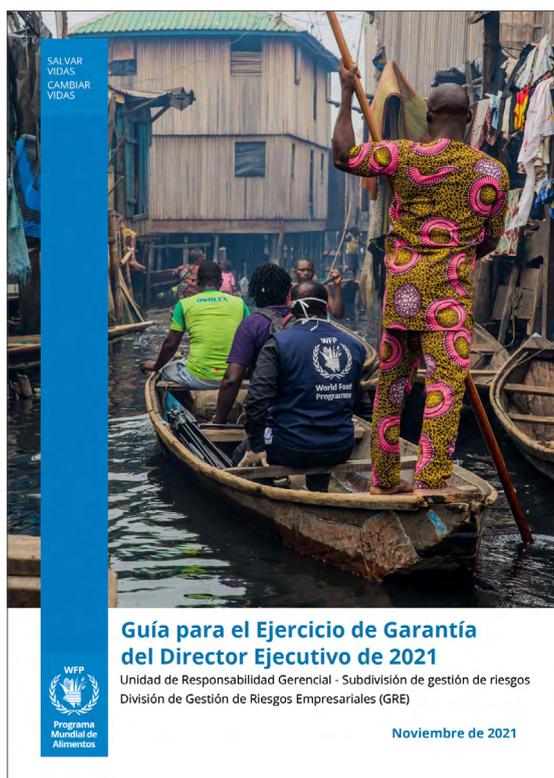
Ejercicio de Garantía del Director Ejecutivo (ED)

El ejercicio de garantía del ED es una encuesta destinada a identificar problemas de riesgo y control que merecen una transmisión jerárquica o requieren una atención enfocada. Las oficinas del PMA en los países, las oficinas regionales y las funciones completan el cuestionario anualmente. Basándose en estos comentarios, así como en los indicios procedentes de los órganos de supervisión y otras fuentes, ERM prepara un documento titulado *Revisión de la gestión de los problemas significativos de riesgo y control* para la consideración de la Junta Ejecutiva en su Sesión Anual, cada año.

Los participantes son guiados a través de una evaluación de sus sistemas de control interno, incluida la identificación de posibles acciones de fortalecimiento del control que los administradores pueden considerar durante los procesos de planificación, priorización y revisión de riesgos.

Consultar la respuesta de su oficina al ejercicio más reciente puede revelar información que puede ayudarle a contextualizar los riesgos y controles en su función o trazado de procesos, así como a identificar ideas para fortalecer el sistema de control.

Para obtener más información, también puede consultar la colección de [Ejercicios de Garantía del Director Ejecutivo](#) en WFPgo y leer la última [Revisión de Gestión de Problemas Significativos de Riesgo y Control](#) en [nuestra colección en línea](#).



SALVAR VIDAS CAMBIAR VIDAS

Guía para el Ejercicio de Garantía del Director Ejecutivo de 2021
Unidad de Responsabilidad Gerencial - Subdivisión de gestión de riesgos
División de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE)
Noviembre de 2021

WFP
Programa Mundial de Alimentos

Autoevaluaciones de control funcional

Las autoevaluaciones funcionales, temáticas y de otro tipo se utilizan para evaluar la eficacia de las actividades de control específicas en el terreno. Consulte con sus compañeros si se han realizado evaluaciones o ejercicios de lecciones aprendidas recientes. Para obtener más información sobre cómo se realizan las autoevaluaciones y las herramientas disponibles, consulte *Realizar una evaluación de control* a continuación.



Evaluaciones de riesgo

Las oficinas regionales, las oficinas de país y las funciones de la sede participan en un proceso anual de evaluación de riesgos que se integra en la planificación anual del desempeño. Los participantes preparan y mantienen registros de riesgos como parte del ejercicio. Las evaluaciones de riesgos también consideran análisis y métricas relevantes, otros ejercicios recientes de revisión de riesgos, conclusiones de misiones de riesgo o supervisión, recomendaciones de supervisión y otros aportes relevantes.

Consultar las evaluaciones de riesgo disponibles puede ayudar a centrar sus esfuerzos en las áreas de mayor riesgo y a comprender mejor el contexto y los desafíos. Asegúrese de buscar riesgos identificados no solo por su función, sino también por otras funciones. Es posible que descubra que han identificado riesgos y acciones de atenuación que afectan su trabajo, y también puede encontrar que algunos riesgos relacionados se supervisan regularmente y podrían proporcionar más información.

Los planes de desempeño y los registros de riesgos se almacenan en el [Sitio del plan de desempeño anual](#) de CPP, y puede encontrar más orientación en el [ERMM](#) y la [Colección sobre el ciclo de vida de gestión de riesgos](#) en WFPgo.

Recomendaciones de Supervisión

Los órganos de supervisión independientes brindan información útil sobre nuestro trabajo. Le recomendamos que escanee las siguientes fuentes para ver si hay informes o recomendaciones relevantes. Su oficina puede tener observaciones pendientes emitidas por:

Oficina de Evaluación (OEV)

Los informes de evaluación centralizados y descentralizados se pueden encontrar en la [colección de informes de evaluación](#) en WFPgo; las recomendaciones se rastrean en [R2](#).

Oficina del Inspector General (OIG)

Los informes se pueden encontrar en la [página del informe de auditoría](#) en el sitio web público del PMA; las recomendaciones se rastrean en [R2](#) y se reportan en el [tablero de la OIG](#).

Auditoría Externa (EA)

Visite la [página de paneles de recomendaciones de supervisión externa](#) en WFPgo para obtener una descripción general completa de dónde encontrar información.

[Informes de auditoría externa y respuestas de la dirección](#)

[Base de datos](#) sobre las recomendaciones de la EA y las respuestas de la dirección

Informe de la Junta Ejecutiva: Informe sobre la aplicación de las recomendaciones del EA ([Informe 2021](#)) ([Informe 2022](#))

Dependencia Común de Inspección (JIU)

[Informes de la JIU](#) y respuestas institucionales

[Base de datos](#) sobre las recomendaciones de la JIU y las respuestas de la dirección

Informe de la Junta Ejecutiva: [Informes de la JIU](#) pertinentes para la labor del PMA ([Informe 2021](#)) ([Informe 2022](#)) ([Informe 2021 sobre multilingüismo](#))

Llevar a cabo una evaluación de control

Después de consultar las fuentes de información anteriores, puede decidir si su oficina o proceso se beneficiaría de una evaluación personalizada. Una revisión periódica de un sistema por parte de las personas directamente involucradas en el mismo puede proporcionar ideas y sugerencias relevantes para mejorar las formas de trabajar.

BENEFICIOS DE LAS EVALUACIONES DE CONTROL

- Alentar a los responsables de procesos a asumir una mayor responsabilidad sobre la gestión de riesgos y controles
- Aumentar la conciencia del equipo sobre el papel del control en el logro de metas y objetivos
- Mejorar la comunicación y una mentalidad de «objetivo común» entre los equipos

DIFICULTADES DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL

- Las personas pueden resistirse al cambio
- Los resultados de la autoevaluación pueden ser subjetivos
- Desarrollar competencias de control y gestión de riesgos puede requerir un compromiso de capacitación
- Es posible que se necesiten facilitadores calificados dependiendo de la complejidad del área de trabajo

Esquematice su proceso

Como hemos visto en algunos de los escenarios hasta ahora, esquematizar con simplicidad un proceso o realizar un «recorrido» del mismo puede contribuir a identificar problemas y obstáculos. Puede esquematizar su proceso de trabajo conceptualizando las diferentes etapas que implica y los riesgos a los que podría verse confrontado en cada una de esas tareas, seguidos de los controles existentes para mitigarlos. Si lo hace, eso le permitirá ver si hay brechas o deficiencias que deben abordarse. Recuerde considerar el proceso completo de principio a fin, incluso si algunas de esas áreas están fuera de su área de responsabilidad. Esto le ayudará a identificar cualquier interdependencia de control para su evaluación.

Use una lista de verificación

Para llevar a cabo su revisión, es posible que desee utilizar las herramientas de evaluación del control funcional proporcionadas por las funciones de la sede, las oficinas regionales o las oficinas de otros países. Una biblioteca de estas herramientas está disponible [en WFPgo](#), donde encontrará enlaces a listas de verificación y cuestionarios de supervisión sobre temas como administración, finanzas, prevención de la explotación y el abuso sexuales y tecnología de la información.

Consulte la orientación pertinente

Más allá de estas listas de verificación, se puede utilizar cualquier guía o manual para la autoevaluación al revisar si se están siguiendo las políticas y los procedimientos allí establecidos. El PMA dispone de procesos y políticas maduros para la mayoría de las áreas funcionales, y comparar las prácticas de su oficina con los requisitos establecidos en la orientación pertinente puede ayudarle a identificar las acciones apropiadas para fortalecer los controles.

Revisar en equipo

Las revisiones suelen ser más efectivas cuando se realizan en sesiones grupales, con el fin de poder identificar problemas transversales y coordinar medidas para mejorar el entorno de control. Tener en cuenta diversas perspectivas puede conducir a nuevas ideas sobre cómo mejorar sus controles. Si usted es administrador, ésta también constituye una buena manera de comprender si su personal ve su entorno de trabajo de la misma manera que usted. No es raro constatar que las actitudes hacia el riesgo varían entre los miembros del equipo. Se puede lograr un beneficio adicional asegurándose de que las conclusiones y las acciones de fortalecimiento que identifique a través de su autoevaluación se incluyan en el Plan de desempeño anual de su oficina y en el registro de riesgos, según corresponda.



WFP/Arete/Nick Sells

La Sra. Roemun, maestra de la escuela primaria de Koh Rumdoul, examina y verifica todos los artículos entregados por el camión de alimentos del PMA, en Pursat, Camboya, el 3 de marzo de 2021. El PMA WFP continúa apoyando los programas de alimentación escolar en Camboya para ayudar a combatir la desnutrición en todo el país.

Temas de reflexión

Hay un par de cosas en las que quizás desee reflexionar al evaluar la eficacia de su sistema de control. A continuación se presentan algunas sugerencias para comenzar.

- **¿Sus controles están haciendo lo que necesita que hagan?** Piense si tendrían éxito en la prevención o detección de algo que vaya mal. Considere su sincronización, en qué medida se adaptan a su contexto y los recursos que les está asignando. También valdría la pena explorar si el personal alguna vez ha informado sobre problemas con su implementación.
- **¿Existen riesgos emergentes dentro de su trabajo debido a cambios en el contexto o en las actividades operativas?** El PMA se adapta continuamente para mantenerse al día con el ritmo de la innovación y los avances en nuestros contextos operativos, a menudo volátiles. Asegúrese de estar al tanto de cualquier cambio que aumente o disminuya los riesgos en ciertas áreas y afecte la implementación de su sistema de control.
- **Una vez implementado el control, ¿el riesgo residual se sitúa en un nivel aceptable?** Incluso los mejores controles no garantizarán que nunca suceda algo malo, pero deseamos asegurarnos de que cualquier riesgo restante sea razonable y esté dentro de la tolerancia de riesgo del PMA.
- **¿Dispone de indicios para supervisar el rendimiento del control?** Es posible que desee pensar en qué tipo de evidencia del control y su desempeño puede realizar un seguimiento para averiguar si sus controles son efectivos. Además, considere si esa evidencia está debidamente organizada y supervisada, o si resulta necesario actualizar los procedimientos existentes.
- **¿Está posicionada su estructura organizativa para cumplir de forma eficaz con sus controles?** Asegúrese de disponer de funciones y responsabilidades claramente definidas y documentadas, que las habilidades y la capacidad del personal estén alineadas con sus objetivos y que las funciones estén segregadas donde resulte necesario.

El término «residual» se refiere al riesgo que subsiste después de que se hayan aplicado los controles.

ESCENARIO 3 – SUPERVISIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

1. Establecer el contexto

Usted es un administrador de campo en un entorno operativo complejo y volátil, responsable de asegurarse de que los beneficiarios reciban alimentos seguros y saludables. Usted hace todo lo posible para asegurarse de que el PMA cumpla con su mandato, pero la naturaleza del contexto es difícil: las entregas de alimentos se retrasan continuamente debido a impedimentos burocráticos, las instalaciones de almacenamiento adecuadas son limitadas y resulta una lucha constante encontrar proveedores y empresas de inspección con capacidad suficiente.

Las autoridades locales e incluso los beneficiarios identificaron casos de alimentos infestados después de la distribución. Estos incidentes llegaron a oídos de los medios de comunicación, causando daños a la reputación del PMA y una percepción pública negativa de la calidad de los alimentos que proporcionamos.

Este problema debería haber sido identificado antes de la distribución, a través de sus controles internos sobre seguridad y calidad de los alimentos, pero no lo fueron. Existe una clara brecha en el control en alguna parte: consideremos cómo evaluar este proceso para que pueda averiguar exactamente dónde se puede actuar y qué se puede hacer.

2. Comprender sus controles

Como primer paso, debe crear un esquema de procesos de los controles que conoce y que deberían haberle ayudado a detectar este problema antes. Como vimos en el escenario anterior, esto implica identificar las etapas de trabajo clave involucradas en su proceso, los riesgos en cada etapa del proceso y, por último, los controles internos establecidos en cada una de esas etapas. Una vez completado, esto puede usarse como una herramienta para facilitar su diálogo con el personal y los socios.

En el marco de su esquema, encontrará tres controles clave que deberían haber evitado o detectado el problema:

1	2	3
Pruebas de alimentos en la etapa de aprovisionamiento	Supervisión in situ del almacén durante el almacenamiento	Supervisión de la distribución.



Refugiados de Sudán del Sur en Uganda: el asistente de monitoreo de campo del PMA cuenta las raciones de alimentos durante una distribución de alimentos en el asentamiento de refugiados de Imvepi, en el norte de Uganda. Este campamento es el noveno que se abre en la región del Nilo Occidental en Uganda.



WFP/Claire Neville

3. Verifique las evaluaciones anteriores primero

Como segundo paso, debe verificar las evaluaciones relevantes que ya se han completado para el proceso. Consideremos cómo se habría de proceder:

- Empiece consultando la guía elaborada por áreas funcionales relevantes, como la Unidad de garantía de calidad y seguridad alimentaria y la Unidad de adquisición de alimentos, para obtener información sobre cómo mejorar la gestión de este proceso.
- Revise la respuesta más reciente de la oficina de su país al Ejercicio de garantía del ED y descubra que se informó sobre un incidente adverso significativo relacionado con la calidad e inocuidad de los alimentos y la capacidad de una empresa de inspección. Descubra también que el equipo había planteado la supervisión de la distribución como un riesgo con acciones relevantes de fortalecimiento del control.
- Después de consultar con sus compañeros en la sede, se entera de que la Unidad de garantía de calidad y seguridad alimentaria llevó a cabo una misión de supervisión y apoyo a la oficina del país el año pasado, lo que resultó en un plan de mejora de la gestión de la calidad de los alimentos con información útil.
- Revise el registro de riesgos de la oficina del país y descubra que la calidad de los alimentos se está supervisando como un riesgo con controles definidos y acciones de atenuación. Descubra también que los riesgos relacionados, como las interrupciones de la cadena de suministro y los problemas de gestión de proveedores, también se están supervisando.
- Consulte informes de supervisión y descubra que hace dos años se realizó una auditoría interna en la oficina de su país, con recomendaciones relevantes sobre procesos de calidad e inocuidad de los alimentos. Descubra también que se completó una [Auditoría interna de la seguridad y la calidad de los alimentos como un riesgo corporativo](#) (noviembre de 2019), con información contextual útil sobre el enfoque del PMA para la garantía de la calidad.

4. Llevar a cabo una revisión ad-hoc

Ahora está listo para organizar una evaluación con su equipo.

Dada la naturaleza transversal de esta cuestión, decide invitar a compañeros de diversas funciones a asistir a un debate grupal relativa a la inocuidad alimentaria, las adquisiciones, la logística, la supervisión, la nutrición y las asociaciones. Recuerde venir preparado con información de la evaluación anterior y un conocimiento del problema que desea resolver para ayudar a iniciar la conversación. Utilizar la orientación corporativa relevante puede ayudar a identificar acciones apropiadas de fortalecimiento del control.



WFP/Sayed Asif Mahmud

El equipo de WFP trabaja para garantizar que los sistemas de cadena de suministro empleados por los minoristas locales estén alineados con los altos estándares que emplea WFP cuando realiza distribuciones en especie. El personal del PMA arriba está revisando lentejas rojas en un almacén minorista en Bangladesh.

El equipo de CBT & Markets en Cox's Bazar trabaja en estrecha colaboración con 12 socios minoristas locales que obtienen, transportan, almacenan y distribuyen más de 13 500 toneladas de lentejas y 1,2 millones de litros de aceite de cocina cada mes para atender a los 880 000 refugiados.



CONCLUSIONES CLAVE

- Los administradores son responsables de revisar y evaluar el funcionamiento adecuado de los controles internos en su ámbito de control.
- La autoevaluación debe realizarse de forma permanente para comprobar de forma proactiva la solidez y la integridad de un proceso.
- Antes de realizar una autoevaluación, explore la información que ya está disponible.
- Las autoevaluaciones suelen ser más eficaces cuando se realizan en sesiones de grupo.

“

ES ESENCIAL QUE EL PMA PROPORCIONE GARANTÍAS DE QUE SE HAN IMPLEMENTADO SUFICIENTES MEDIDAS DE GESTIÓN DE RIESGOS. TODOS LOS ESTADOS MIEMBROS ESTÁN DE ACUERDO EN LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA Y QUE LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS SON CRUCIALES PARA UNA BUENA EFICIENCIA Y LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS

”

- Declaración conjunta ante la Junta Ejecutiva de los países miembros de las listas A,B,C,D y E sobre Asuntos de Supervisión -

Sesión Annual de la Junta Ejecutiva, 2017

Detectó un problema de control, ¿ahora qué?

Hay más de una manera de mejorar los controles internos, y la forma de reaccionar cuando encuentre un problema dependerá de su contexto y prioridades.

Puede haber una serie de soluciones igualmente válidas, pero el hecho de que muchas respuestas puedan funcionar no significa que deba seguir adelante con todas ellas. En general, podemos aspirar a tener **mejores controles, no más controles.**

Hemos visto que un control puede fallar debido a su contexto, su implementación o su diseño. En consecuencia, hay tres rutas que puede tomar para responder a un problema de control:

1	2	3
Mejorar la forma en que se implementan sus controles actuales – CONSIDÉRELO EN PRIMER LUGAR	Modificar el diseño de sus controles actuales – CONSIDÉRELO EN SEGUNDO LUGAR	Agregar nuevos controles – PERO SOLO SI LAS DOS PRIMERAS OPCIONES NO MITIGAN SUFICIENTEMENTE SU RIESGO

La decisión de agregar más controles se debe considerar cuidadosamente porque hacerlo podría aumentar sus costes operativos. por ejemplo, contratar personal nuevo para una mayor segregación de funciones e invertir en procesos comerciales automatizados implicará gastos adicionales. A veces, el coste de agregar un nuevo control puede ser mayor que el beneficio y podría correr el riesgo de crear controles innecesarios o duplicados.

Como regla general, apunte a mejores (no más) controles. Echemos un vistazo a algunas de las cosas que quizás desee considerar antes de agregar nuevos controles.

Mejorar la implementación del control

Antes de modificar o agregar controles, evalúe la calidad y la eficacia del entorno que rodea a los controles y considere mejorarlo. A veces, las causas fundamentales de los problemas de control tienen su origen en los valores, las personas y las estructuras y procesos de rendición de cuentas de la organización utilizados para implementar y hacer cumplir los controles; esto es lo que llamamos el «entorno de control». Cuando encuentre un problema, la solución podría ser mejorar la forma en que se implementa el control, en lugar de agregar más capas de control.

TOLERANCIA CERO PARA LA INACCIÓN

De acuerdo con la [Política revisada de lucha contra el fraude y la corrupción](#) (2021) de la organización, el PMA tiene una gran aversión al riesgo de fraude y corrupción y practica una tolerancia cero con respecto a la inacción. Para obtener orientación sobre cómo denunciar los casos razonablemente sospechosos de fraude y corrupción, puede consultar la guía complementaria para [empleados \(Nivel I\)](#) y [Directores de oficina/división \(Nivel II\)](#) a la que se hace referencia en la política.

El entorno de control refleja los valores de una organización y establece la atmósfera y el tono en el que las personas realizan sus actividades, sirviendo como base para todos los demás componentes del control interno. Está influenciado por la medida en que las personas consideran que son responsables de sus acciones, por lo que es importante establecer los incentivos correctos y aplicar medidas disciplinarias si alguien no cumple con los estándares de comportamiento.

Valores y tono

Los controles son implementados por todos, administradores y no administradores por igual, lo que hace que resulte importante fomentar una cultura compartida y basada en valores entre todos los empleados.

Esto comienza con un tono fuerte en la dirección y un modelo de conducta en el personal intermedio. En otras palabras, el ejemplo que dan los administradores del PMA, desde los más altos directivos hasta el personal de nivel medio. La idea es que los administradores que defienden la ética y la integridad establezcan un tono que se transmita al personal que administran, el cual, a su vez, es más probable que defienda esos mismos valores. En el PMA, nuestra identidad colectiva está guiada por cinco valores fundamentales: integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión.



En el [capítulo 5](#) se proporcionarán consejos sobre cómo los administradores pueden establecer el tono correcto.

Personas y estructuras de rendición de cuentas

La claridad en los roles, las responsabilidades y la apropiación resultan claves para un ambiente de control saludable. El PMA ha adoptado el Modelo de las Tres Líneas, según el cual cada persona de la organización (incluido usted) tiene un papel que desempeñar en la gestión proactiva de los riesgos en su trabajo diario. Saber en qué línea de gestión de riesgos se encuentra le informará de cómo puede gestionar mejor los riesgos:



LA PRIMERA LÍNEA

Usted es responsable de riesgos y los gestiona en el marco de sus decisiones diarias (por ejemplo, agentes, supervisores, administradores).

LA SEGUNDA LÍNEA

Usted apoya y supervisa a los responsables de primera línea en materia de riesgos y controles, brindando asesoramiento y estableciendo y supervisando estándares (por ejemplo, expertos de las oficinas regionales, asesores de riesgo y conformidad, funciones especializadas, unidades técnicas).

LA TERCERA LÍNEA

Proporciona garantías y asesoramiento independientes sobre la eficacia del sistema de control y riesgos (por ejemplo, auditoría interna, evaluación).

¿Tienes 20 minutos? Únete a 4,300 de tus colegas del PMA para aprender de tu rol en el **curso Modelo de las Tres Líneas en WFPgo**

¿Desempeña funciones diversas? También puede asumir roles de primera y segunda línea, según la tarea (por ejemplo, si es administrador pero también miembro de un comité de supervisión).

Para mitigar el «factor humano» que abordamos en el [capítulo 2](#), también puede considerar medidas como una mayor capacitación del personal, ajustar las cargas de trabajo y revisar el desempeño del personal y las prácticas de contratación, si resulta necesario. Proporcionar comentarios regularmente, por ejemplo, puede mejorar en gran medida el desempeño de los controles y un sentido de compromiso compartido con respecto a los objetivos de control.

¹ El PMA y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han adoptado el Modelo de las tres líneas desarrollado por el Instituto de Auditores Internos. Para obtener más información, consulte nuestro [folleto](#) y la [página de la colección](#) en WFPgo.

Mejorar el diseño del control

Considere mejorar los controles que ya existen antes de agregar nuevos controles. En algunos casos, podría ser el diseño del control lo que causó la falla. Tal vez el control se haya vuelto obsoleto o el equipo haya superado su necesidad. En este caso, modificar el control sería una respuesta adecuada para abordar las brechas y las deficiencias. Esto se puede hacer de varias maneras.

Trabajar con lo que se tiene

Puede decidir si desea trabajar con lo que ya tiene para ver si puede hacerlo efectivo. Por ejemplo:

Recurra a verificaciones puntuales como una forma rentable de fortalecer un proceso organizativo y mostrar el tono en la dirección o dar el ejemplo en el nivel intermediario.

Cambie la frecuencia con la que realiza un control. La sincronización podría estar vinculada al año calendario (por ejemplo, trimestral o anual) o a algunos de los hitos del equipo (por ejemplo, al final de cada ciclo de distribución).

Revise si su segregación de funciones es efectiva. Es posible que pueda abordar la deficiencia cambiando quién implementa el control en lugar de agregar nuevas capas de controles. Como vimos en el [capítulo 2](#), es posible que también esté segregando demasiado su proceso organizativo.

ESTÁNDARES MÍNIMOS DE CONTROL: VOLVER A LOS ORÍGENES

Las emergencias u otras circunstancias pueden desencadenar situaciones en las que los procesos de control establecidos justifiquen la adaptación para satisfacer necesidades urgentes de manera excepcional. En tales casos, resultará útil pensar en el nivel mínimo de control que sería suficiente para prevenir y detectar errores críticos. Para orientar a los equipos en este proceso, cuando se trata de terceros como proveedores y socios, el PMA ha establecido en 2020 las [Normas mínimas de control para la gestión de riesgos de terceros en emergencias](#). Se encuentra disponible un curso de aprendizaje electrónico de 20 minutos [en WeLearn](#), para ayudar a familiarizar al personal del PMA de todos los niveles con los estándares, a través de escenarios realistas y entrevistas con el personal del PMA.

Encontrar el equilibrio adecuado

Como vimos en el [capítulo 1](#), resulta fundamental asegurarse de establecer el equilibrio adecuado en las actividades. Considere lo siguiente:

¿Preventivo o de detección?

Los controles preventivos insuficientes podrían aumentar el riesgo de que suceda algo malo, mientras que los controles de detección inadecuados podrían limitar su capacidad para descubrir casos de falla. Para su proceso organizativo, considere cuánto costaría evitar que ocurra el error, en comparación con cuánto costaría detectar si se ha producido uno y corregirlo. ¿Sería mejor ahorrar o invertir en costes por adelantado?

¿Manual o automatizado?

Considere si el proceso organizativo puede resultar demasiado manual o demasiado automatizado. Cambiar la forma en que se implementa el control podría aumentar su eficiencia. Por ejemplo, un control manual repetitivo con un alto riesgo de error humano podría automatizarse mejor, o un control automatizado podría beneficiarse de un soporte manual (por ejemplo, revisión manual de informes de reconciliación).



Cuidado con la brecha de control

Es posible que identifique una brecha de control. Después de considerar actuar en su entorno de control y modificar los controles existentes, puede considerar agregar un nuevo control si desea reducir aún más el riesgo.

En la mayoría de los procesos básicos, se debe consultar al personal técnico de la oficina regional pertinente o de la función de la sede central (HQ) antes de agregar un nuevo control. El PMA cuenta con procesos y políticas probados para nuestro trabajo y existen lineamientos institucionales detallados para todas las áreas funcionales. Es probable que la orientación disponible pueda ayudarlo a reducir o cerrar la brecha de una manera que se adapte a su contexto.



¿No está seguro de por dónde empezar? A continuación hay un par de áreas que quizás desee considerar, junto con algunos ejemplos relevantes, si está planteándose agregar nuevos controles.

CONTROLES ORGANIZATIVOS

Pueden estar relacionados con la gestión de personal (por ejemplo, contratación, planes de trabajo, evaluaciones de desempeño, capacitación del personal, asignaciones de funciones temporales, salud y seguridad de los empleados) y la definición de funciones y responsabilidades claras (por ejemplo, líneas jerárquicas, segregación de funciones, delegación de autoridad).

CONTROLES DE SISTEMA

Pueden relacionarse con controles de acceso (por ejemplo, perfiles de funciones del sistema, cortafuegos, tarjetas de identificación), controles de datos (por ejemplo, clasificaciones de datos maestros, registros de excepción del sistema, conciliaciones) y contingencia (por ejemplo, planes de continuidad organizativa, equipos de respuesta a crisis).

CONTROLES DE PROCESO

Pueden relacionarse con la implementación del programa (por ejemplo, planificación estratégica del diseño del programa, registros de riesgos, revisiones intermedias, mecanismos de retroalimentación de los beneficiarios, biometría) y el control de calidad (por ejemplo, debida diligencia y acuerdos de socios y proveedores, inocuidad y calidad de los alimentos).

CONTROLES DE SUPERVISIÓN

Pueden relacionarse con aprobaciones (por ejemplo, presupuestos y planificación, gestión de excepciones, escalada de riesgos) y gobernanza (por ejemplo, revisión de la gestión, revisión de segunda línea, evaluación, auditoría interna y externa, revisión del comité de supervisión o del órgano de gobierno).

Como se mencionó, la decisión de agregar más controles debe considerarse cuidadosamente, ya que podría correr el riesgo de crear una mayor ineficiencia. Incluso puede resultar apropiado eliminar un control, si sus riesgos o su contexto puede(n) haber cambiado, haciendo que sus controles se dupliquen o consuman innecesariamente tiempo. Si los recursos pudieran utilizarse mejor para gestionar los riesgos en otros lugares, podría tener sentido eliminar un control.

Hablemos...

Si sucede algo malo o se encuentra información crítica, es importante que se transmita al nivel de gestión adecuado. A su vez, es igualmente importante que los administradores se comuniquen abiertamente con el personal sobre las dificultades que afectan a su trabajo. Tener conversaciones transparentes y honestas sobre temas de control en su oficina ayudará a difundir la conciencia de los riesgos y generará un espíritu de mejora continua entre el personal.

ESCENARIO 4 – GESTIÓN DE SOCIOS

1. Establecer el contexto

Usted es responsable de programas en la oficina de un país que trabaja con 50 socios cooperantes (CP). Las necesidades están aumentando rápidamente debido a una sequía en curso, y la oficina está firmando un número creciente de acuerdos sobre el terreno (FLA) con nuevos socios, para ampliar la prestación. En poco tiempo, la cantidad de CP se duplica y usted decide realizar una evaluación proactiva de los controles, para asegurarse de que va por buen camino para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Al reconocer que la escalada de la situación de emergencia puede requerir que el equipo tome algunas decisiones difíciles, usted enmarca su evaluación según los términos de las [Normas mínimas de control para la gestión de riesgos de terceros en emergencias](#).

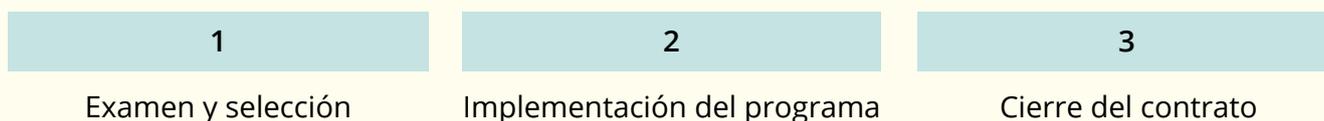


WFP/Sayed Asif Mahmud

El personal del PMA sobre el terreno cuando la situación de las inundaciones empeoró debido a las lluvias monzónicas erráticas que causaron graves inundaciones en el país. **En el 2019**, el Gobierno de Bangladesh y el PMA, por primera vez activaron el proyecto Financiamiento basado en pronósticos para mitigar el impacto de las inundaciones. Alrededor de **5000 hogares (25 000 personas) cuyas casas y tierras de cultivo se inundaron recibieron USD 53 mediante transferencia electrónica bancaria en el distrito de Kurigram**. Este efectivo, que llegó antes de que ocurriera la inundación, ayudó a las personas a pagar necesidades básicas como alimentos y otros servicios que necesitaban con urgencia.

2. Encuentre sus controles

Comenzando con su esquema de procesos, identifique tres etapas de trabajo en la gestión de los CP:



Además de eso, identifique un riesgo en cada etapa y los controles que tiene implementados para mitigarlos. Su evaluación de control encuentra margen de mejora.

Procesos de trabajo	Examen y selección	➤	Prestación de la asistencia	➤	Cierre de contrato
Riesgos	Capacidad limitada de socios	➤	Problemas de implementación no descubiertos	➤	Recurso continuo al socio con problemas no mitigados
Controles Internos	Evaluación de la capacidad del socio	➤	Integración automatizada de las conclusiones de supervisión	➤	Evaluación del desempeño de los socios



WFP/Srawan Shrestha

Durante la pandemia de COVID-19, el gobierno de Nepal restringió el tráfico a todos los vehículos excepto a aquellos vehículos que transportaban medicamentos, frutas, verduras, agua potable, leche y gasolina. El PMA transportó de forma segura oxígeno líquido desde la frontera entre Nepal y China hasta Katmandú: 3 camiones, 150 botellas de 30 000 litros de oxígeno líquido, donados por el gobierno de China. Los cilindros fueron enviados a tres hospitales en Katmandú el mismo día.

3. ¿Qué salió mal y dónde?

Control 1. Un fallo de ejecución

Para el examen y la selección, la oficina del país ha implementado un POE que permite a las suboficinas seleccionar y aprobar los CP tras una evaluación inicial de la capacidad utilizando un conjunto de criterios de elegibilidad y preferencia. En su evaluación, encuentra casos en las que las suboficinas han omitido parcialmente, y en algunos casos completamente, el proceso descrito en dicho POE, para acelerar el proceso de contratación. Al consultar los [Estándares mínimos de control](#), confirma que, si bien las evaluaciones de capacidad se pueden acelerar o reducir si es necesario en una situación de emergencia, no se pueden renunciar a ellas por completo.

Determina que el problema no radica en el POE en sí, sino en su implementación. Como tal, decide mejorar la coordinación entre las suboficinas y la oficina del país organizando reuniones y comprobaciones periódicas. Esto le permitirá realizar un seguimiento de cómo se están adaptando y cumpliendo con el POE y brindará un espacio para reforzar la importancia de la evaluación de capacidades en el equipo.

Control 2. Un fallo de equilibrio

Para la implementación del programa, la oficina del país ha establecido un sistema de seguimiento integral que triangula los datos de diferentes fuentes para brindar una imagen completa y mitigar el riesgo de que las conclusiones importantes se queden en el camino. Esto se ve facilitado por un control automatizado, es decir, una herramienta digital que integra las conclusiones del mecanismo de retroalimentación de los beneficiarios en los informes de seguimiento. A pesar del uso de esta herramienta, descubre que se incluyeron problemas importantes, pero que no se destacaron lo suficiente ni se escalaron a la atención de la dirección en los informes.

Si bien la herramienta hace un buen trabajo en un primer paso para el análisis, decide que requiere un seguimiento adicional en algunos casos. Implementa un nuevo proceso para categorizar los problemas de supervisión que se rastreen de acuerdo con su nivel de riesgo y priorizar los esfuerzos de seguimiento en consecuencia, centrándose en los problemas de alto riesgo. Agregar un par de ojos humanos para juzgar qué es crítico y qué no lo es ayudará a que este control automatizado resulte más efectivo.

Control 3. Una brecha de control

Con los esfuerzos de movilización de recursos aún en curso para financiar la ampliación en algunas áreas, la oficina del país ha estado firmando acuerdos a corto plazo con muchos CP nuevos. Como resultado, descubre que las evaluaciones de desempeño al final de los FLA se llevan a cabo de manera inconsistente y esporádica.

A la luz de este riesgo en evolución, identifica la necesidad de un nuevo control. Decide desarrollar una guía para las suboficinas

sobre la frecuencia con la que deben realizar evaluaciones de desempeño en función de la duración de los FLA. Al consultar con la Unidad de ONG en la sede, recibe valiosos consejos sobre cómo diseñar este control en función de las mejores prácticas en las oficinas de otros países. Recomiendan una herramienta dedicada a rastrear la duración de los FLA, los plazos y las necesidades de evaluación y ejecución correspondientes. También recomiendan que fomente el uso de los FLA a más largo plazo, cuando sea posible.



WFP/Studio 2k

Kadijah Savane, asistente de comunicaciones del PMA, conversando con Malado Konaté, agente de salud en Kankan. El proyecto RESIGUI del PMA, financiado por la Unión Europea en Guinea, apoya a 20.000 hogares vulnerables y con inseguridad alimentaria (100.000 personas) en las cuatro regiones del país con asistencia alimentaria y nutricional a través de transferencias de efectivo no condicionadas y la distribución de Plumpy'Doz, SuperCereals y aceite fortificado rico en vitamina A para mejorar su seguridad alimentaria y su estado nutricional. Mantenga una comunicación eficaz con socios externos, como donantes, ONG, beneficiarios y socios gubernamentales, comunicando los problemas y trabajando juntos para resolverlos.

CONCLUSIONES CLAVE

- Hay tres formas de responder a un problema de control: mejorando su contexto, su implementación o su diseño.
- Considere mejorar la ejecución o el diseño de sus controles existentes antes de agregar otros nuevos. Se aspira a obtener mejores controles, no más controles.
- En algunos casos, puede resultar apropiado agregar un nuevo control. ¡Recuerde consultar con el experto técnico de la oficina regional correspondiente o con la función de la sede central!



Consejos para las pequeñas oficinas

Los equipos pequeños están más expuestos a una variedad de desafíos. Debido a la baja cantidad de personal, es posible que dependan demasiado del jefe de oficina con múltiples funciones y les resulte difícil lograr una separación adecuada de funciones. Con niveles de personal limitados, también tienen menos margen de error en caso de imprevistos como las ausencias. Considere algunas de las sugerencias de este capítulo para mantener un sistema de control saludable en una oficina pequeña.



¿Cómo puede prevenir problemas en el futuro?

Este capítulo proporcionará consejos y trucos generales para dos piezas clave que desempeñan un papel particular cuando se trata de cultivar un sólido sistema de control interno:

Los directivos y las oficinas más pequeñas.

Consejos para los directivos

La alta dirección desempeña un papel importante en el fomento de la cultura organizativa y la promoción de valores, a través del establecimiento de políticas y procedimientos, así como de las expectativas en términos de estándares de conducta y comportamiento ético. Esto a menudo se conoce como el «tono en la dirección», y es tan importante para la gestión en su oficina como para la alta dirección a nivel corporativo. Echemos un vistazo a algunas de las cosas que puede hacer

CONCLUSIONES CLAVE

- El «tono en la dirección» establecido por la dirección en todos los niveles desempeña un papel importante en la configuración del entorno de control.
- Los pasos que los administradores pueden seguir para establecer el tono correcto incluyen demostrar liderazgo y administrar al personal y la comunicación.
- Las oficinas más pequeñas se enfrentan a un conjunto particular de dificultades, debido al tamaño limitado de su personal y, a menudo, tienen que trabajar de manera más inteligente para abordarlas.
- Las oficinas más pequeñas deben prestar especial atención a la segregación de funciones, estableciendo acuerdos alternativos, cuando sea posible.



- Predicar con el ejemplo**, demostrando, a través de sus acciones, que está comprometido a actuar con los más altos niveles de integridad.
- Recordar con el panorama general**. Como líder, ayude a su equipo a conectar el trabajo diario con metas y objetivos de mayor nivel.
- Compartir información y fomentar la transparencia en el equipo** sobre la información relevante para las responsabilidades de control. Comunicar no solo qué y cuándo, sino también por qué y cómo.
- Proporcionar comentarios regulares** para que su equipo sepa cuándo se está desempeñando bien y cuándo las cosas deben mejorar. No espere a que surjan problemas para comenzar a comunicarse, comunique también buenas noticias.
- Sancionar según sea necesario**, asegurándose de que se tomen las medidas adecuadas cuando un empleado del PMA no cumpla con las normas, políticas o procedimientos de comportamiento.
- Elaborar un sólido plan de desempeño vinculado a objetivos claros** para su oficina. Asegúrese de nunca dejar un objetivo sin asignar: cada objetivo debe tener un responsable y una fecha fijada.
- Mostrar prudencia al subdelegar un poder** que se le ha delegado formalmente, teniendo en cuenta que sigue siendo responsable de la función delegada y es posible que no tenga el poder de hacerlo para ciertos poderes.

ADMINISTRAR AL PERSONAL

- Organizar bien al personal.** Las funciones y responsabilidades, los límites a la autoridad y las relaciones de subordinación deben estar claramente definidos y articulados para el personal, incluso cuando se trata de actividades de control. Mantenga su estructura organizativa bajo revisión continua, teniendo en cuenta factores como las cargas de trabajo actuales y futuras, el impacto de las iniciativas corporativas y las prioridades cambiantes a nivel local.
- Invertir en contratación y formación.** Tómese el tiempo para desarrollar especificaciones claras sobre las personas y los cargos para cada puesto de manera que establezcan las responsabilidades del control interno. Brinde capacitación adecuada y delegue conscientemente al nuevo personal para aumentar su capacidad (aumentando la supervisión según corresponda).
- Documentar procesos,** proporcionando al personal procedimientos escritos para que sepan cuándo, qué y cómo se va a realizar una tarea o control. Esto también puede contribuir a garantizar la continuidad de la actividad y los traspasos sin problemas.
- Hacer tiempo para los comentarios del personal** y las evaluaciones PACE efectivas. Esto debe hacerse de forma continua. No espere a que finalice el año PACE o a la fecha límite de cierre para brindar comentarios positivos o constructivos.
- Garantizar traspasos rápidos y efectivos** cuando haya un cambio o una reasignación de personal, para garantizar la continuidad, especialmente en el caso de funciones críticas. Incluir POE y ejemplos para que la información en el marco del traspaso sea clara y fácil de entender.

GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

- Abordar abiertamente las cuestiones éticas.** Asegúrese de que su personal esté familiarizado con las normas de conducta y los valores del PMA. El personal también debe ser consciente de los mecanismos para denunciar irregularidades, y alentado a utilizarlos.
- Centrarse en la resolución de problemas.** Informe sobre los problemas y trabaje en equipo para resolverlos (no sobre la culpa). Céntrese en los riesgos y la atenuación adecuada. Cuando algo salga mal, informe abiertamente sobre cómo evitar que vuelva a suceder.
- Proporcionar múltiples canales para diferentes situaciones y estilos.** Proporcione canales de comunicación claros, tanto formales como informales, e informe al personal sobre cómo puede comunicarse con usted cuando surjan problemas importantes (por ejemplo, «llámeme siempre si...», «envíeme un correo electrónico cuando» y «mi puerta siempre está abierta»).
- Mantener una comunicación eficaz con las partes interesadas externas,** como los donantes, las ONG, los beneficiarios y los órganos de gobierno. Esto también implica conocer y comprender los límites de su propia autoridad para comunicarse con partes externas.

Además de los consejos anteriores, considere algunas de las siguientes sugerencias para mantener un sistema de control saludable en una oficina pequeña:

- La documentación del proceso** será particularmente importante para ayudar a hacer frente a las ausencias del personal y capacitar al nuevo personal. Anime a su personal a anotar cómo manejan ciertas tareas, especialmente aquellas que no están documentadas en otros lugares (por ejemplo, en manuales o POE). La magnitud de la documentación requerida dependerá de las circunstancias y necesidades de cada oficina, y siempre debe tener en cuenta la rentabilidad.
- La capacitación cruzada y el intercambio de información** pueden reducir la dependencia con respecto a personas individuales y crear resiliencia en los equipos pequeños. También pueden contribuir a mantener al personal motivado y a su desarrollo profesional.
- En cuando a la **planificación de contingencias**, considere designar un auxiliar o un suplente para cada puesto clave en la oficina. Tener esto determinado de antemano permitirá que los miembros del personal se preparen, manteniéndose informados entre sí sobre los problemas emergentes. Los administradores deben establecer prioridades claras para evitar la situación en la que se espere que una persona desempeñe dos trabajos. Otra opción es tener una persona que actúe como «flotante» en caso de ausencias en muchas áreas funcionales, o en caso de que solicite ayuda de la oficina regional/oficina del país.
- Para evitar **una dependencia excesiva con respecto al responsable de la oficina**, trate de evitar cualquier concentración de poder en una sola persona que pueda paralizar un equipo si esa persona no está disponible por períodos prolongados. Esto resulta particularmente problemático cuando los administradores no han estado compartiendo información ampliamente o delegando de manera efectiva. Trate de transferir conocimientos y «desarrollar» al personal estableciendo altas expectativas y demostrando que cree en su potencial y confía en ellos.
- Sobre la **comunicación**, mantenga el equilibrio adecuado entre los canales formales e informales. Los administradores pueden tener la impresión de que no hay necesidad de reuniones formales, debido a la regularidad de la comunicación informal en las oficinas pequeñas. Asegúrese de que existan oportunidades regulares para que fluya la información.
- Considere elaborar su propia **lista de verificación de control interno de cinco minutos**, como un recordatorio rápido de los problemas que deben revisarse periódicamente.

Como observamos en el [capítulo 1](#), la segregación adecuada de funciones resulta importante para garantizar que un individuo no tenga un poder indebido para influir en un proceso de principio a fin. Esto puede ser difícil de lograr en oficinas más pequeñas, donde hay menos personal.

A continuación, exponemos un par de puntos a considerar:

- Cuando las funciones no se puedan segregar adecuadamente, considere **prácticas alternativas** que puedan limitar el riesgo, por ejemplo, la rotación regular de funciones entre diferentes miembros del personal o verificaciones no anunciadas de activos y existencias.
- Considere la posibilidad de expandir el **sistema de comités** para que las funciones críticas que no deberían estar cubiertas por una sola persona (por ejemplo, adquisiciones, inventario, contratación) estén cubiertas por un pequeño comité.
- Solicite ayuda.** Algunas concentraciones de poder inapropiadas podrían resolverse haciendo que las transacciones clave se realicen en la oficina regional/oficina del país/suboficina.
- Asegure una **comunicación abierta** sobre la importancia de la segregación de funciones para incrementar la sensibilización, y asegúrese de que todo el personal de la oficina conozca las funciones y responsabilidades.
- Revise regularmente los roles** y asegúrese de que los especialistas funcionales consideren la segregación de funciones durante las visitas de supervisión.
- Una **función sólida de revisión por parte del administrador** puede mitigar el riesgo. Los administradores deben revisar las transacciones minuciosamente antes de aprobarlas y, en el caso de un gran volumen de aprobaciones, conocer el proceso subyacente por el que pasaron los documentos antes de llegar a su escritorio, y realizar verificaciones aleatorias para asegurarse de que el proceso sea efectivo y se siga.
- Asegúrese de que todos los miembros del equipo tomen permisos/descansos** durante los cuales otro miembro del equipo se haga cargo de sus funciones. Esto ayuda con la capacitación cruzada y la creación de resiliencia, y también es una forma importante de prevenir y detectar fraudes y errores.



**Programa
Mundial de
Alimentos**

Contacte la División de Gestión Global de Riesgos (ERM)
para consultas o comentarios en relación a esta guía.

ERM

Incorporando la Gestión de Riesgos

accountabilitysupport.rm@wfp.org

www.wfp.org