

Auditorías: más allá del balance final

Por Michael Campbell

¿Es bienvenida para el personal de un donatario la visita de un auditor contratado por la Fundación Interamericana? Esa no fue la reacción inicial de Zulima Sánchez. Como contadora de la Fundación Sumapaz, ella no pudo dormir por varios días en vísperas de la primera auditoría de del donatario colombiano en 2010. Sumapaz, que trabaja con 150 grupos de base en favor de los derechos humanos en Medellín, ha recibido apoyo de varios donantes internacionales, pero el único que le requirió una auditoría ha sido la IAF. La auditora, Claudia Moreno de Grant Thornton Fast, había notificado a Sumapaz que ella estaría unos seis días, y Sánchez, advertida por colegas, se preparaba para lo peor. “Estábamos realmente asustados”, recordó. “Si ella planeaba tomarse tanto tiempo, es porque pasaría todo con un peine de dientes muy finos”. El ejercicio

duró una semana muy intensa, con jornadas bastante típicas de 12 horas. Sumapaz emergió con una auditoría limpia. Además, comentó Sánchez, “Claudia nos ayudó a entender que el propósito era ver cómo estábamos, lo que calmó nuestros temores”.

El porqué de la auditoría

El monto desembolsado por la IAF a cualquier donatario está muy por debajo del umbral del gobierno de EE.UU para auditorías obligatorias. Sin embargo, la IAF debe asegurar que los dólares del contribuyente estadounidense sean utilizados para los fines previstos, y la forma más confiable de hacerlo es por medio de auditorías que aplican los criterios del gobierno de EE.UU., así como las leyes y disposiciones del país donde el donatario reside. La IAF contrata a firmas de contabili-



Cuerpo de auditores de la IAF.

Edith Bermúdez

dad para revisar las finanzas de virtualmente todos los donatarios. Las firmas generalmente están asentadas en el mismo país de los donatarios cuyas cuentas revisan, pero los auditores y el personal del donatario pueden vivir en mundos diferentes.

“Los auditores están capacitados para revisar empresas con fines de lucro, no organizaciones de base y no gubernamentales”, explicó Carlos Lingán, el peruano que con 30 años de servicio, es el decano del cuerpo de auditores de la IAF. “Hay una enorme diferencia”. Organizaciones no gubernamentales como Sumapaz pueden funcionar como un negocio, con las mismas prácticas instaladas y un contador en su plantel de personal. Pero los grupos de base hasta pueden no tener una cuenta bancaria. Si la tienen, frecuentemente no pueden usar cheques porque los comerciantes locales solo negocian en efectivo. En algunas áreas no se usan recibos y facturas. Enrique Imperiali, quien ha auditado a donatarios en Argentina, recuerda haber consultado con su colega peruano poco después de incorporarse. “Tú verás cosas que ni te imaginaste como profesional”, Lingán le adelantó.

“Él tenía razón”, afirmó enfáticamente Imperiali.

Lingán insiste en que el auditor es vital para que un grupo de base comience bien. “Numerosos grupos están aislados de los centros urbanos y simplemente no se han visto expuestos a conceptos de mantener registros como constancia de cumplimiento”, explicó. “Nuestra tarea se convierte en enseñar tales principios, así como los documentos requeridos y su porqué”. Una vez que el personal del donatario aprende lo previsto, generalmente hace un buen trabajo.

En términos prácticos, la preparación para la auditoría de la IAF se inicia con la orientación ofrecida a todos los nuevos donatarios. “Esta reunión tiene lugar antes del primer desembolso”, señaló el contador Carlos Álvarez Balbás, cuya firma audita a donatarios mexicanos. “Es un aspecto muy especial de la IAF. Ningún otro donante lo tiene”.

El representante de la IAF asiste a la orientación junto con el auditor local y los contratistas que desempeñan los servicios de enlace o verifican los resultados programáticos de la inversión de la IAF. La sesión se inicia con una discusión del papel de cada uno y una revisión meticulosa, sección por sección, de las obligaciones detalladas en el convenio de donación. El auditor explica cómo rastrear los recursos de la IAF y de

contrapartida, los controles internos que deben estar instalados, qué tipo de recibos deben ser producidos para los diferentes gastos. La meta es desmitificar el proceso y crear un vínculo. Si alguien tiene preocupaciones, se pueden hacer ajustes sobre la marcha. “Es una oportunidad para asegurarse que las cosas resulten bien”, explicó Álvarez Balbás. “Nosotros hacemos saber que no somos la policía; nuestra actitud es siempre preventiva. Lo importante es que podamos verificar que los fondos fueron utilizados de acuerdo con el convenio”.

La auditoría

Un año después de la orientación, el auditor visita al donatario, usualmente por tres a cinco días, para repasar las cuentas y las políticas que aseguran el cumplimiento del convenio y las leyes locales y disposiciones del gobierno de EE.UU. “Nosotros no aparecemos sorpresivamente”, aclaró Álvarez Balbás. “Establecemos una fecha por mutuo acuerdo. Cuando llegamos, el donatario nos da la información requerida —cuentas, recibos, comprobantes de pago, cheques, confirmación de terceras partes como prueba del modo en que los fondos fueron utilizados— y comenzamos la revisión de documentos y nuestra observación.

“Numerosas donaciones incluyen fondos para equipos, así que verificamos si los hay. Algunos donatarios otorgan subdonaciones, como una pequeña IAF. Nosotros visitamos a subdonatarios seleccionados para confirmar si han recibido el dinero y si lo están usando de la forma convenida. Cuando las donaciones incluyen recursos para microcréditos, nosotros visitamos a los prestatarios para confirmar que han recibido el dinero, que están de acuerdo con lo que el donatario declara que ellos le deben y que el préstamo fue utilizado de la forma prevista. Los prestatarios podrían atrasarse debido a que están a merced de la naturaleza —sin lluvias suficientes, la cosecha fracasa y el ganado puede morir. Pero en ocho años de auditar programas de microcrédito financiados por la IAF, nunca me he encontrado con alguien que haya huido con un préstamo o que lo haya utilizado para otro fin que no sea el convenido”.

Se prevé que todos los donatarios de la IAF inviertan sus propios recursos en los proyectos financiados por la IAF o que movilicen fondos de otros donantes, o una combinación de ambas cosas, lo que es reflejado en el convenio de donación. En el año fiscal 2013, los donatarios comprometieron US\$16,4 millones en efectivo y



Cortesía Carlos Álvarez Balbás

Víctor Hernández, del Despacho Álvarez Balbás, cuarto desde la izquierda, condujo auditorías del ex donatario K'inál Antsetik de Chiapas, cuyos informes financieros y registros confirmaron el profesionalismo de los miembros.

en especie para sus proyectos con lo que se equiparó y se superó la propia inversión de la IAF de US\$12,6 millones. “Se supone que el éxito debe resultar de la convergencia de estos tres recursos”, explicó Álvarez Balbás, “y el hecho de que un donatario no pueda producir una porción importante de la contrapartida comprometida podría verse reflejado en nuestro informe”. El seguimiento de la contrapartida puede resultar complicado. Una gran dificultad es determinar el valor de una contribución en especie: prestar un espacio; servicios ofrecidos ad honorem; el uso de herramientas, telares o de un vehículo. Frecuentemente el costo histórico de un bien es irrelevante respecto a su valor como donación. El trabajo voluntario podría ser un poco más fácil de tasar si las horas trabajadas son registradas y se les asigna un valor consistente con las tasas del mercado. Lo que sí puede ser probado con más certeza es que una contribución se haya materializado. “La evidencia a primera vista es que algo se realizó, y que alguien lo hizo”, Álvarez Balbás explicó.

Los auditores también examinan el sistema de controles internos del donatario —los procesos que apuntan a reducir la posibilidad de errores y mal uso de fondos y a asegurar que los recursos están adecuadamente salvaguardados y eficientemente utilizados, que los datos obtenidos y reportados son confiables, y que el donatario cumple con las leyes y reglamentos. Entre las deficiencias comunes se incluyen la asignación de responsabilidades

múltiples a una sola persona, la ausencia de un registro de utilización de vehículo, y no conciliar los extractos bancarios mensuales con los libros de la organización. Si los controles internos son extremadamente débiles, un auditor no podrá expresar una opinión sobre las declaraciones financieras y el cumplimiento del convenio. La orientación ayuda a prevenir esto.

El personal del donatario recibe un borrador del informe del auditor y puede responder. “Algunos piensan que una auditoría exitosa resulta en múltiples hallazgos”, afirmó Álvarez Balbás, refiriéndose a problemas identificados para su corrección. “Yo pienso que si una auditoría está bien planeada, bien entendida, no debería tener por resultado hallazgo alguno. Nosotros damos al donatario una oportunidad para explicar cualquier reparo, lo que nos puede hacer conscientes de algo que no sabíamos. Hay un espacio en el informe donde el donatario puede comentar. Luego, el informe es enviado a la IAF. En una auditoría posterior, lo primero que hacemos es verificar si el donatario cumplió con las recomendaciones para resolver cualquier hallazgo. En algunas áreas de México, por ejemplo, grupos de base que operan de acuerdo a los usos y costumbres, pueden no haber inscripto a sus empleados en el sistema de seguridad social mexicano. Nosotros indicaríamos en el informe siguiente cómo esa cuestión fue resuelta”.

Un acto de equilibrio

Las firmas de auditoría solicitan trabajar con la IAF a través de una licitación abierta. Los contratos resultantes aseguran que la IAF tenga los servicios que requiere por cinco años y que los adjudicatarios tengan un flujo de ingreso definido. Los auditores asignados a la IAF tienen títulos universitarios en contabilidad y a menudo un máster o un doctorado. Muchos han estudiado economía, finanzas, mercadotecnia, administración, estadísticas y derecho. Frecuentemente han adquirido una amplia experiencia en desarrollo mediante contratos con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, Naciones Unidas y la Unión Europea. El auditor principal asignado a donatarios de la IAF habrá tenido un mínimo de dos años de experiencia. Todas las firmas contratadas tienen en su jerarquía empleados que revisan el trabajo del auditor principal.

Se requiere que los auditores mantengan su independencia, de hecho y apariencia, de la entidad auditada y el no cumplimiento puede poner a las firmas contables en aprietos. Mantener la independencia puede ser un delicado acto de equilibrio. Ayudar con un informe financiero puede ser aceptable, así como proporcionar cierta capacitación. Pero involucrarse en el manejo o la toma de decisiones de la organización estaría fuera de los límites. El estándar internacional es cómo vería la relación un tercero neutral con conocimiento de los hechos relevantes. Conformar esta norma o estándar puede resultar en malentendidos. Un donatario de la IAF ubicado en una población remota preparó en una ocasión una comida muy elaborada para el auditor, quien la rechazó. Esto produjo la impresión de que el auditor había interpretado el ofrecimiento como un soborno cuando que en realidad él solamente estaba cumpliendo la prohibición de su firma de aceptar regalos de cualquier forma mientras realizaba una auditoría.

“El auditor no debe transigir,” Imperiali aconsejó. “Pero independencia no significa distancia. El auditor debe entender y ser sensible al contexto”. Lingán se volvió agudamente sensible al contexto cuando su primera auditoría con la IAF lo llevó junto a un grupo de pastores de alpaca de una remota área del sur peruano. “Yo estaba con una firma importante y hacía lo mejor que podía, pero todo lo que sabía parecía inservible”, recordó. “Yo tenía muchas preguntas y sentía que tenía que evitar ofender al donatario”. Finalmente Lingán consultó con un antropólogo, un amigo de sus días uni-

versitarios. “Él me enseñó las sutilezas que yo precisaba dominar y que no están en ningún libro”.

Cuando surgen problemas

Durante la auditoría, el donatario debe estar preparado para abordar lo que un auditor puede considerar como gastos y prácticas cuestionables. Algunas diferencias pueden ser resueltas durante la visita del auditor, o poco después, y ellas no son reportadas a la IAF. “Usualmente los problemas se deben a errores, no a mala fe”, explicó Lilia Téllez Magaña, colega de Álvarez Balbás.

La sensibilidad es sin duda algo que se requiere en esta etapa. “Es normal que cuando auditamos a una empresa y tenemos una pregunta, digamos al contador lo que necesitamos, y él sabe exactamente dónde se guarda esa información”, Lingán indicó. “Nosotros no podemos ser tan directos con un grupo de base que no tiene antecedentes en contabilidad. Tenemos que ser muy cuidadosos para que no parezca que estamos acusando o que algún problema es peor que lo que es. A veces los grupos de base mantienen sus registros de manera diferente, de una forma que parecería ‘un desorden ordenado’, pero la mayoría de las veces tienen la información que precisamos archivada en un rincón”.

Las discrepancias no reconciliadas deben ser destacadas en el informe del auditor y pueden llevar a un hallazgo sobre el cumplimiento con los términos del convenio. La IAF hace el seguimiento de los problemas identificados, materiales o no. “Para otros donantes, un problema identificado durante una auditoría probablemente lleve a la terminación de la donación”, comentó Jenny Petrow, cuya cartera incluye a Haití, República Dominicana y el Caribe anglófono. “En la IAF, un problema podría representar un paso interino a partir del cual nosotros trabajamos con el donatario para remediar la deficiencia identificada”. El representante o el enlace local de la IAF podrían, por ejemplo, visitar al donatario para ayudar a reconciliar las cuentas o a preparar estados financieros. Si, por decir, US\$5.000 en fondos no han sido utilizados en virtud del convenio, el representante podría dirigir al donatario a reembolsar a la cuenta bancaria y presentar prueba del depósito.

Algunos ejemplos de incumplimientos mayores son registros contables inadecuados y el uso no autorizado de fondos, lo que puede incluir excederse por sobre los límites en gastos en partidas presupuestarias



Courtesy Carlos Lingán



Carlos Lingán con donatarios de base auditados a 5.000 metros sobre el nivel del mar en los Andes peruanos. (Lingán, centro, foto de la izquierda; sentado con camisa blanca y gorra, foto de la derecha).

o trabajar fuera del área geográfica y del grupo demográfico identificado en el convenio. Los actos ilícitos son infrecuentes —Álvarez Balbás reportó un solo caso de lo que él calificó como “malas intenciones” en los ocho años que su firma ha auditado la substancial cartera de la IAF en México. Un hallazgo de conducta ilícita activará el congelamiento de la capacidad de gastar fondos de la donación, así como una investigación. El comité de vigilancia de la IAF decide si corresponde una terminación. La organización puede tener que devolver fondos no utilizados y entregar activos comprados con recursos de la IAF— vehículos computadoras, otros equipos de oficina. Rehusarse a reembolsar a la IAF es un hecho extremadamente infrecuente y es derivado a la Oficina del Inspector General de la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional como evidencia de fraude o negligencia grave, algo también altamente inusual.

La tasa excepcionalmente baja de incumplimiento confirma la validez de los procesos de selección y monitoreo de la IAF. Solo un 2 por ciento de los donatarios auditados han sido objeto de primeros y segundos informes reportando problemas significativos. Frecuentemente relacionados con controles internos, estos problemas son usualmente resueltos para la tercera auditoría. Por lo general el resultado es una organización mejor administrada.

Valor agregado

Una auditoría limpia confirma a los representantes de la IAF que el grupo está respondiendo a las expectativas. Para el donatario, la interacción con el auditor se

ha convertido en un valor agregado a la donación que a menudo rinde frutos que trascienden la contabilidad para el uso de fondos —frutos que siguen fluyendo mucho después del desembolso final. “Hemos visto que el ejercicio de auditoría desarrolla destrezas que permiten a un grupo de base administrar luego sus propios recursos, o recursos de otros donantes, o de una organización más grande” manifestó Álvarez Balbás. “Los individuos también se desarrollan. He sido testigo de esto con la gente responsable de las cuentas. Ellos pueden empezar sin experiencia, pero con las explicaciones ofrecidas durante la orientación y sus propios esfuerzos, antes de pasar un mes, ellos ya pueden usar la computadora para sacar un informe financiero”.

“La auditoría es indispensable, aunque al principio ello pueda resultar muy difícil de comprender para grupos de base”, comentó Laura Saravide, directora del ex donatario Fundación Malinalco de Ciudad de México.” La fundación comunitaria de Saravide utilizó los fondos la IAF para financiar a subdonatarios y ella confirmó la transformación que Álvarez Balbás describió. “Los miembros aprendieron a poner las cosas en orden, a proporcionar recibos, a reconciliar cuentas. La auditoría los obligó a profesionalizar su trabajo, a ir del papel a los registros informáticos. Los vi trabajar hasta tarde para producir una documentación impecable. Nunca nos acercamos a la auditoría con temor. En lugar de ello, consideramos a la auditoría una oportunidad para hacer una pausa y ver dónde nos encontrábamos, y pensamos que era excelente que ojos externos observaran lo que nosotros habíamos logrado”.

Para algunas organizaciones, una concesión de la IAF representa la mayor inyección de recursos jamás recibida, lo que puede ser un factor desestabilizador. La auditoría proporciona la seguridad de que los fondos serán administrados debidamente. De acuerdo con Porfirio Ortiz, vicepresidente de Las Marías 93, una cooperativa de café de Chinameca, San Miguel, El Salvador, cinco auditorías limpias confirmaron a los 63 miembros de la cooperativa que la donación fue bien utilizada. Will Aguilar, director del Grupo Juvenil Dion (GJD), que ofrece educación vocacional a jóvenes hondureños, dijo que la auditoría anual no solo comunica la transparencia de las operaciones a sus miembros, sino también a la comunidad a la que sirven y a los donantes extranjeros.

Lecciones desde la base

Cuando Carlos Lingán cita el énfasis de la IAF en aprender como una finalidad de su apoyo, aclara que las lecciones fluyen en dos direcciones. “A veces, las fórmulas que nos enseñaron en la universidad simplemente no funcionan y aprendemos mejor en el terreno”, opinó. El conocimiento que se va adquiriendo puede refinar la perspectiva de un auditor sobre su trabajo. “Me ha hecho consciente de que tengo que aplicar las normas de la profesión pero que también debo entender el contexto”, reiteró Imperiali como prefacio a una historia que él considera ilustrativa. El servicio profesional prestado era la auditoría final de un proyecto abordado por WARMI, una organización de base de mujeres indígenas argentinas. (Ver página 2.) El contexto era una comunidad a 3.000 metros sobre el nivel del mar, a dos horas de Abrapampa, la población más cercana, y más de 1.500 kilómetros de Buenos Aires.

“Para la noche del segundo día, la mayor parte de la información había sido producida pero todavía tenía consultas sobre documentación faltante”, recordaba Imperiali. “Específicamente, los registros financieros —en realidad un cuaderno con todas las transacciones— incluyendo una referencia a la lana que la organización había recolectado de varios pastores y organizado para una mejor comercialización. Le pregunté a Rosario Quispe sobre la falta de recibos comprobantes de los pastores fechados desde el día de la entrega de la lana.

“Ella se habrá preguntado quién era este tonto de Buenos Aires. Señalando a una montaña que se elevaba a unos 3.500 metros, ella explicó muy paciente pero firmemente: ‘Uno de los pastores vive allá arriba. Él viene

aquí a pie una vez por mes, si el tiempo lo permite. La caminata le toma el día completo. Si le parece a usted, la próxima vez que venga le pediremos que emita recibos’. Yo entendí inmediatamente que mi requisito era innecesario, que yo podía hacer mi trabajo perfectamente usando los registros disponibles. También comprendí el extraordinario esfuerzo que se requería de WARMI para llevar a cabo el proyecto”.

Carlos Lingán insiste en que él realmente no conoció Perú hasta que viajó a los lugares remotos donde los donatarios de la IAF trabajan. “Yendo al campo uno realmente capta cómo vive la gente, sus costumbres, su sabiduría que data de siglos, su medicina natural, cómo ellos atienden sus cultivos y sus animales”, dijo. “Esas son cosas que he aprendido. Uno llega a conocer su país y lo ama más, lo aprecia más”.

“Nosotros llegamos a conocer gente que está muy comprometida con este país, a quien de otra forma no la hubiéramos conocido”, afirmó Álvarez Balbás. “Yo he aprendido sobre su habilidad para organizar, su solidaridad, su honestidad. Sus organizaciones se desarrollan porque sus proyectos no son impuestos sino que están enraizados en una idea generada por las mismas comunidades. Como firma, nosotros hacemos un trabajo muy impersonal por lo que es muy gratificante ver una relación directa entre nuestras auditorías y el desarrollo de nuestro país”. El contador Víctor Hernández, que trabaja para Álvarez Balbás, resumió la experiencia: “Es la retroalimentación que nos alimenta”.

Pasos siguientes

A partir del año fiscal 2014, todos los donatarios serán auditados luego de su primer año de financiamiento de la IAF y la frecuencia de las auditorías posteriores dependerá de aquellos resultados y de las recomendaciones del representante de la IAF, el monto de la donación y otros criterios. Los auditores de la IAF seguirán proporcionando a los donatarios una supervisión eficaz y rentable, y acceso a asesoramiento especializado mientras dure la financiación. El programa de auditoría de la IAF funciona porque los auditores exitosamente equilibran la independencia con la orientación que ayuda al donatario a dominar destrezas importantes a medida que cumple con el convenio de donación.

Michael Campbell ha coordinado las auditorías para la Oficina de Evaluación de la IAF desde 2006.