

## *¿Quién quiere un buen auditor?*

### Introducción

Durante muchos años, la pregunta del título me dio vueltas en la cabeza sin encontrarle respuesta. (Algunos malintencionados dirían que, efectivamente, había allí espacio suficiente...).

Lo que advertía, como tantos otros auditores internos (y seguramente externos también) era una paradoja. Alguien nos contrataba para auditar, evaluar profesional y fundamentadamente una gestión. Luego, cuando nuestros informes contradecían lo que esa persona hubiera querido escuchar, se enfurecía y pretendía forzar las circunstancias para que nuestro reporte se ajustara a sus deseos y no a los hechos.....

Concluí mi trayectoria como auditor interno después de veinte años en los cuales fui desde semi-senior hasta director de auditoría. La paradoja permaneció conmigo, irresuelta.

Después de eso, viajé a los Estados Unidos para hacer una auditoría de cumplimiento en la prevención del lavado de activos. El objetivo de este trabajo era examinar los procesos y control interno de una casa de cambios estadounidense, para identificar si existían brechas que pudieran ser aprovechadas por potenciales lavadores para victimizar a la entidad. Bajo la ley estadounidense, existe la figura de “ceguera voluntaria”, por la cual los administradores deben demostrar su diligencia para prevenir y detectar estas circunstancias.

Detectamos el caso de un ciudadano senegalés que había hecho más de trescientas auto-transferencias entre Nueva York y Dakar en el transcurso de un año calendario. Es decir, supuestamente se enviaba a sí mismo dinero desde Nueva York para recogerlo en Dakar. Esta operación no es sospechosa si se realiza ocasionalmente, pero la frecuencia con que este individuo la realizaba hacía ver que era materialmente imposible que viajara tanto. Evidentemente, alguien recibía el dinero en Dakar utilizando su nombre, y así se ocultaba el nombre de quienes realmente intervenían en la transacción.

La casa de cambios debió haber reportado estas operaciones como sospechosas de lavado de dinero, y eventualmente negarse a atender al cliente sospechoso luego de cierto tiempo.

La noche anterior a presentar este hallazgo a la vicepresidente de finanzas de la casa de cambios estaba inquieto. De acuerdo con mi experiencia de tantos años ella iba a irritarse, defenderse y negar cualquier responsabilidad. Según mi punto de vista el cobro de nuestros honorarios, el mantenimiento del cliente y mi propio trabajo estaban en peligro.....Con esos pensamientos me fui a dormir. La noche fue literalmente una pesadilla.

A la mañana siguiente, cuando presentamos el informe, ella validó metódicamente la veracidad de la evidencia presentada. Una vez satisfecha, y con una sonrisa de oreja a oreja dijo, “ ¡ Bendito sea Dios! .En dos semanas más tengo una inspección gubernamental y si esto lo hubieran detectado ellos yo hubiera terminado seguramente acusada de “ceguera voluntaria”. Ya mismo corrijo esto. Buen trabajo.”

Quedé petrificado. ¿Es que ella quería realmente auditores que le dijeran la verdad y le marcaran errores cuando estos existían? ¿Auditores objetivos? En mi experiencia pasada, esto no me había sucedido.....

## *¿Quién quiere un buen auditor?*

### Formulación conceptual de los perfiles de auditoría interna y auditores internos

Primeramente, debemos diferenciar entre el perfil de un auditor en tanto individuo, y el perfil de un departamento o equipo de auditoría interna. Así como el equipo puede reunir colectivamente atributos que ningún integrante individualmente posee en su totalidad, puede ser que el perfil del departamento sea diferente del de algunos de sus integrantes. Generalmente, el perfil actitudinal del equipo de auditoría interna será el de quien conduce la unidad, el DEA – director ejecutivo de auditoría. Pero, inadvertidamente, algún o algunos subalternos pueden ponerle una “cáscara de banana”, y sesgar su juicio. Después de todo, los auditores son los “ojos y oídos” del DEA.

La segunda aclaración pertinente es recordar el sabio aserto: “toda discusión que se prolongue lo suficiente deviene semántica”. El uso de las palabras encierra el riesgo de que bajo el uso de la misma expresión estemos hablando de conceptos diferentes. Los vocablos “auditoría interna y auditor interno” no escapan a esta circunstancia.

### ¿Qué dirán los Presidentes de compañías cuando hablan de sus auditores internos?

Vinculado con los dos comentarios precedentes, podemos imaginar una reunión en la cual los Presidentes de compañías se reúnen para hablar de sus empresas. Llegado el momento de hablar de sus equipos de auditoría interna, comentarían:

Presidente 1. Estoy muy conforme con mi equipo de auditoría interna. Detectaron un faltante de varios millones en mercaderías, identificaron a los responsables e impulsaron acciones legales que dejaron a todos ellos entre rejas.

Presidente 2. Yo no estaría conforme con eso. ¿Te habían advertido anteriormente de fallas en el control del depósito? ¿Y en los sistemas informáticos que administran existencias? ¿Y en el reclutamiento de personal?

Presidente 3. Después de todo, quizás tus auditores hayan querido tapar sus propias negligencias y omisiones anteriores.....

### Primer perfil de los auditores internos: “perro asesino”

En todo ser humano, y en toda organización constituida por seres humanos, conviven un ángel y un demonio. A poco que un Presidente de compañía intenta gestionarla, advierte que la gestión se degrada por estos vicios de los seres humanos: fraude, vagancia, mentiras.....

El auditor “perro asesino” es entonces contratado para remediar estos males: identificar y perseguir ladrones, vagos y mentirosos. Como todo perro asesino, tiene sus limitaciones. Si el amo le ordena atacar a un ladrón armado, lo desarma y en su caso, lo mata.

Pero si el amo le ordena atacar al niño de al lado que ingresó a buscar la pelota que cayó en nuestro patio, el perro asesino le infiere heridas mortales.....

El perro asesino no sabe, ni le interesa demasiado, discernir entre ladrones y niños. Para eso confía en su amo. Tampoco puede ayudar demasiado a su amo en cuestiones que involucren buen criterio: ¿por qué nos roban tan seguido? ¿no será mejor reforzar la seguridad con rejas y otras medidas en lugar de estar corriendo ladrones todo el tiempo? Al poco tiempo, el amo advierte que el perro asesino es un nuevo problema.....

## *¿Quién quiere un buen auditor?*

### Segundo perfil de los auditores internos “perro faldero”

Después de un par de niños atacados por su auditor “perro asesino”, el amo, o sea el Presidente de la compañía, decide reemplazarlo por otro perfil. Después de todo, las causas judiciales emprendidas por los padres de los niños van contra el dueño del perro asesino y no contra el perro.....

Así hace su aparición el “perro faldero”. Para este auditor, hay varias cosas que le están vedadas:

- Puede recomendar mejoras pero no puede criticar gestión. Obviamente, recomendar que algo mejore sin poder demostrar que está mal no deja margen para tomar una decisión racional. Sus informes no son completos, objetivos, ni equitativos. Si el auditado está de acuerdo en implementar sus recomendaciones, lo hace. De lo contrario, no. El “perro faldero”.tiene buen criterio pero no puede morder, ni siquiera gruñir.....La gestión de la organización deviene en una laxitud atroz.
- ¡Ni se le vaya a ocurrir al “perro faldero”.sugerir que puede haber fraude! Después de todo, fue por eso que el anterior “perro asesino” fue sacrificado. Así es que el “perro faldero” invierte horas, días, meses y hasta años en explorar mejoras al control interno con los delincuentes que están robándole a la compañía.....Y si no logra resultados, es apremiado por el Presidente de la compañía que lo incita a usar más persuasión. El faldero mueve frenéticamente la cola, corre y ladra. Pero como no puede gruñir ni morder, el fraude prospera como mosquitos en verano.....

### El auditor interno del siglo XXI . El “perro sabueso”

El sabueso es un perro que ayuda a seguir el rastro correcto. Ejercita el juicio, y por tanto es más eficaz que un perro asesino. Y tiene el prestigio de que se confíe en su olfato, y por tanto es inmensamente más útil que el complaciente perro faldero.

El auditor interno de los tiempos actuales tiene que ser un profesional con amplia formación gerencial. No se puede aportar valor evaluando temas que desconoce, tratando de aprender del auditado o agredirlo para que él o ella adviertan que el auditor está perdido y no sabe qué hacer.

“Nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio”. Si hay fraude, hay fraude y la acción correctiva debe orientarse en ese sentido. Pero si hay ineficiencia hay que emprender acciones radicalmente distintas. El sabueso debe saber determinar, ante un desvío, cuanto hay de fraude y cuanto de negligencia. Y el sabueso no muerde al ladrón, lo pone cara a cara con los policías. El sabueso no investiga por sí solo los fraudes, lo hace en equipo con los especialistas.

### Conclusiones – la reconversión que urgentemente debemos emprender

Es altamente probable que los auditores y equipos de auditoría interna actuales respondan más al arquetipo “perro asesino” o “perro faldero”, y sólo en muy pequeña cantidad al modelo “perro sabueso”.

## *¿Quién quiere un buen auditor?*

La reconversión es urgente. Pero uno de los peores errores que podemos cometer es tratar de convertir a los “perros asesinos” en falderos, o viceversa. No está en su naturaleza, y no va a servir para nada, según surge de lo ya comentado.

Habrá que entrenar el olfato de ambos, falderos y asesinos. Después de todo, todos los perros tienen olfato.

Habrá que moderar el impulso agresivo de los perros asesinos. Explicarles que pueden acorrallar a los ladrones y gruñirles, pero ya no morderlos.

Y habrá que ver si se puede lograr que los falderos tengan valor y credibilidad para acorrallar y gruñir. Personalmente, esto último me parece lo más difícil de lograr.

*Autor:*

*Guillermo H. Casal*

*CPN, MBA, CIA, CCSA, CISA, CFE*

*Guillermo es actualmente Consejero de FLAI para zona III*

*Es Director de Capacitación y ex Presidente del IAIA. Ha dictado cursos y conferencias en trece países de Latinoamérica*

*Es Director de Forensic Audit., Compliance & Training de IFPC-IGI International Group, con responsabilidades sobre más de veinte países*

*Tiene siete años de experiencia en Auditoría Forense y más de veinte en Auditoría Interna. Fue director de Auditoría Interna de tres empresas en Argentina*