

# 10 Minutos

## en comités de auditoría efectivos



Mayo 2012

### *Prácticas destacadas que mejoran la calidad de los reportes financieros y de las auditorías*

#### Resumen

La comunicación debe ser significativa y sincera, que sobrepase la gobernanza y los requisitos regulatorios.

Los comités de auditoría, la administración y los auditores deben sostener importantes conversaciones sobre los reportes financieros de una compañía, incluyendo los riesgos, áreas complejas y transacciones inusuales.

Los comités de auditoría y los auditores deben conversar detalladamente sobre los riesgos de auditorías y decisiones de alcance.

Los comités de auditoría deben participar en aprendizaje, *benchmarking* y autoevaluación.

Los comités de auditoría, la administración y los auditores trabajan juntos para cumplir con las necesidades de información de los mercados de capital. El cumplimiento por parte de cada uno de sus únicos e importantes roles en el sistema de reportaje financiero añade calidad a las auditorías y los estados financieros, y contribuye al dinamismo de los mercados de capital.

El rol de la supervisión del comité de auditoría es particularmente crítico para lograr la calidad en el reportaje financiero. La Ley Sarbanes-Oxley del año 2002 incrementó las responsabilidades, y consecuentemente las expectativas de los inversionistas sobre los comités de auditoría. Estos han respondido bien y como resultado se han logrado mejoras en el reportaje financiero. La mejora continua permite que se logre más progreso.

Aunque los comités de auditoría tienen muchas responsabilidades, incluyendo la supervisión de los auditores internos, el enfoque de esta edición de **10Minutos** está en las prácticas destacadas que hacen de los comités de auditoría supervisores más efectivos de las auditorías independientes de la compañía y de la entrega de estados financieros de calidad. Muchas de estas prácticas destacadas están interrelacionadas. Nosotros nos enfocamos en cuatro categorías: Comunicaciones, calidad y transparencia del reportaje financiero, calidad de la auditoría, y aprendizaje continuo.

### **¿Cómo promueven los comités de auditoría efectivos el reporte financiero y la calidad de la auditoría?**

- 1. Interactúe exitosamente con la administración y los auditores:** Dos responsabilidades críticas de un comité de auditoría son supervisar el reporte financiero de la compañía, y la contratación, el reemplazo y la supervisión de firmas de auditoría independientes. Ejercer completamente su papel de supervisión y establecer altas expectativas impulsan la exitosa interacción entre los comités de auditoría, la administración y los auditores.
- 2. Enfóquese en las necesidades del inversionista y sea exigente:** Los comités de auditoría son más efectivos cuando insisten en la mentalidad de “el inversionista primero” y marcan las pautas para una relación profesional colaborativa, pero exigente, entre las partes.
- 3. Sobrepase las comunicaciones requeridas por la gobernanza y los estándares de auditoría:** Los comités de auditoría, la administración y los auditores deberían tener debates enérgicos rutinariamente, con todos los hechos sobre la mesa, sobre temas importantes que afecten el reporte financiero y la auditoría.

## En un vistazo

### Las 10 principales prácticas de PwC para incrementar la efectividad del comité de auditoría:



Reúnase regularmente con los auditores fuera de las sesiones formales del comité de auditoría.



Establezca expectativas de desempeño para los auditores. Hágales comentarios claros y discutan maneras para que mejoren.



Hable francamente con los auditores y la administración. Respete la privacidad de esas conversaciones cuando sea apropiado.



Aprenda de los resultados de las inspecciones de calidad de regulador interno y externo del auditor.



Desafíe a la administración para que provea declaraciones claras en un idioma simple.



Asista a los programas de aprendizaje del comité de auditoría por lo menos una vez al año.



Tenga sesiones de “profundización” con la administración y los auditores para comprender las áreas complejas del reporte financiero.



Tome como referencia las prácticas de trabajo del comité y compárelas con aquellas de otros comités de auditoría.



Desafíe a la administración para que reconsidere políticas y prácticas históricas a medida que cambian los ambientes económicos.



Considere el desempeño del comité. Autoevalúese para identificar las maneras de mejorar continuamente.

# 01

## **Comunicación que funciona: Abierta y constante**

### **La propuesta del Consejo para la Supervisión Contable de las Empresas Públicas**

El estándar propuesto incluye cambios a los requisitos existentes, tales como:

- Mejorar las comunicaciones del auditor sobre prácticas, estimados y políticas contables.
- Proveer a los comités de auditoría de más información sobre el trabajo de aquellos que no están empleados por el auditor.
- Requerir que el auditor informe sobre transacciones relevantes e inusuales, y su comprensión sobre la razón fundamental subyacente del negocio.
- Comunicar temas difíciles o polémicos que resultaron en consultas fuera del equipo de auditoría.

En diciembre de 2011, el Consejo para la Supervisión Contable de las Empresas Públicas publicó una propuesta de normas de auditoría, **Comunicaciones con Comités de Auditoría**. Esta propone nuevas comunicaciones entre el comité de auditoría y el auditor. Nosotros apoyamos la propuesta y confiamos en que mejorarán las comunicaciones existentes entre los comités de auditoría, la administración y los auditores.

### **Comunicaciones francas y claras**

Para mejorar las comunicaciones entre las partes, el enfoque debe estar en el “espíritu” de las comunicaciones, además de en los requisitos. Nos enfocamos en cómo los comités de auditoría, la administración y los auditores pueden lograr un buen diálogo, de manera tal que los comités de auditoría puedan tener un claro entendimiento de los problemas de las compañías. De esta manera se mejora el reporte financiero.

Las comunicaciones deben ser francas y abiertas, más que solo un ejercicio de escoger la mejor respuesta. Esta franqueza se logra hoy entre auditores y comités de auditoría efectivos de diferentes maneras. Dado que las relaciones laborales más efectivas involucran comunicaciones transparentes durante el año, una práctica destacada es que los miembros del comité de auditoría y los auditores conversen y se reúnan frecuentemente fuera de las sesiones formales del comité. Las discusiones fuera de la formalidad permiten más tiempo para anticipar los temas y resultan en un entendimiento mutuo más profundo del negocio de la compañía y de los problemas de reporte financiero.

### **Efectividad del rol de supervisión**

Sesiones del comité de auditoría privadas y por separado, con la administración y con los auditores, mejoran la calidad de las comunicaciones y amplían las perspectivas del comité de auditoría. Más aún, cuando se justifique, respetar la confidencialidad de estas conversaciones aumenta la efectividad de la supervisión del comité de auditoría. Los comités que hacen esto aprenden más. Después de todo, es más probable que las personas sean abiertas y francas en las conversaciones cuando saben que la privacidad será respetada.

Los comités de auditoría que son inquisitivos, enfocados en el riesgo y distinguen sus responsabilidades de supervisión de las funciones de administración, promueven un firme diálogo con la administración y los auditores. Ambos responden típicamente, compartiendo prácticas, perspectivas y dando mayor apoyo a las posiciones tomadas, adjudicándole al comité de auditoría una base más fuerte para su toma de decisiones.

# 02

## **Promoviendo la transparencia y calidad del reporte financiero**

*Los comités de auditoría deben retar a la administración a preparar reportes financieros que comuniquen el uso de un lenguaje simple que sea claro y comprensible para los inversionistas.*

Los comités de auditoría contribuyen a mejorar la calidad y transparencia del reporte financiero de varias maneras. Aquellos que aceptan sus roles como representativos de los inversionistas – retando a la administración, auditores, y a ellos mismos para considerar nuevas ideas– son los más efectivos.

### **Enfoque en el riesgo**

Los comités de auditoría, administración y auditores deben tener fuertes debates sobre los riesgos en el reporte de una compañía, incluyendo estimados y juicios relevantes, elecciones de políticas contables y declaraciones.

El reporte financiero debe ser suficientemente comprensivo para que los inversores puedan entender las implicaciones de estos riesgos. La manera en que abordó el auditor estos riesgos en la auditoría debe también ser discutido con el comité de auditoría.

### **Enfoque en áreas clave del reporte financiero**

Las discusiones deben enfocarse en transacciones inusuales o poco frecuentes, y en áreas complejas de reportaje financiero. Para áreas de reporte financiero y transacciones inusuales particularmente importantes, los comités de auditoría deben considerar tener sesiones integrales con la administración y los auditores. Se deben discutir todos los aspectos de un tema y entender la ejecución de las ideas.

### **Considere la efectividad de las publicaciones**

Un ejemplo de reto a la administración y a los auditores es hacerles considerar si los inversionistas se beneficiarían con la publicación de un estado financiero más allá de los requeridos por la contabilidad actual y la Comisión de Bolsas y Valores (SEC, por sus siglas en inglés). Una práctica común es fomentar la inclusión de informaciones complementarias en los informes financieros que podrían mejorar la efectividad del reporte.

### **Un lenguaje simple es mejor**

La claridad del reporte financiero también puede mejorar. Los comités de auditoría deben desafiar a la administración para que prepare reportes financieros que utilicen un lenguaje sencillo, que sea claro y entendible para los inversionistas. Es más difícil hacer esto que utilizar el argot legal o financiero, pero esto mejora la transparencia. Los comités de auditoría deben también pedirles a los auditores que sugieran cómo mejorar la facilidad de lectura de las publicaciones.

### **Ajústese a medida que cambian los tiempos**

Los comités de auditorías deben desafiar a la administración y a los auditores para que reconsideren la utilización de antiguas prácticas, publicaciones y políticas contables a medida que cambia el ambiente económico. Puede que estos ya no satisfagan las necesidades de los inversionistas actuales.

## Logrando auditorías de calidad y transparencia de procesos

### Exija más de sus auditores

- Discutan aspectos básicos de sus auditorías, incluyendo riesgos, procesos y decisiones de impacto significativo.
- Discutan evidencia que respalde las conclusiones
- Establezca un proceso de evaluación para los auditores
- Rinda un informe sobre lo que funcionó y lo que puede ser mejorado para la próxima auditoría.
- Discuta hallazgos de inspección regulatoria interna y externa.

Las conversaciones del comité de auditoría con los auditores generalmente se enfocan en la contabilidad de la compañía y en los reportes financieros. Usualmente hay menos intercambios detallados sobre riesgos y procesos de auditoría.

### Enfóquese en aspectos clave de la auditoría

Los auditores deberían compartir con los comités de auditoría más información sobre evaluación del riesgo, el proceso de auditoría y decisiones de alcance. Los comités de auditoría deberían entender qué aspectos del plan de auditoría son más susceptibles a afrontar riesgos materiales que surgen de cambios en la estrategia de negocios de la compañía, iniciativas de la administración y el ambiente operativo actual. Por lo tanto, sesiones profundas en áreas de reporte financiero deben incluir una discusión de los riesgos de las auditorías, y controles conexos de la compañía, y el planteamiento del auditor. Finalmente, los auditores deben compartir un resumen de la evidencia evaluada cuando forman sus puntos de vista sobre temas difíciles o polémicos, de manera tal que los comités de auditoría puedan entender completamente las conclusiones de los auditores.

### Evalúe el desempeño del auditor

El comité de auditoría debe establecer criterios de evaluación de desempeño para el auditor al principio de cada ciclo. Las expectativas de comportamientos esenciales, tales como las que evidencian objetividad y escepticismo profesional, deben ser de mayor importancia y compartidas con el auditor con anterioridad. Al hacer esto y desafiar al auditor a cumplir con expectativas más altas, el comité de auditoría será más capaz de evaluar si el auditor ha sido objetivo y escéptico, o si el auditor ha desempeñado una auditoría sólida, efectiva, eficiente y de calidad.

El comité de auditoría debería considerar

involucrarse directamente en la selección del nuevo socio líder de auditoría cuando el anterior complete el período de rotación de cinco años. Esto le permitirá evaluar qué tan apropiadas son las habilidades y experiencias del nuevo socio, incluyendo objetividad y profesionalismo, y también expresar sus puntos de vista sobre la importancia de estos comportamientos. Por lo menos una vez al año, el comité de auditoría y el auditor deben discutir esos aspectos de la auditoría que les funcionaron y aquellos que pueden ser mejorados. Una retroalimentación clara y directa del comité reforzará al auditor la necesidad de lograr sus expectativas. Si el auditor no responde apropiadamente, el comité deberá contactar a líderes de la firma para establecer claramente las expectativas del desempeño de la firma. Si después de un tiempo razonable no se logra un progreso suficiente, el comité de auditoría debería considerar una propuesta competitiva.

### Mejore la manera de discutir los resultados de las inspecciones de calidad

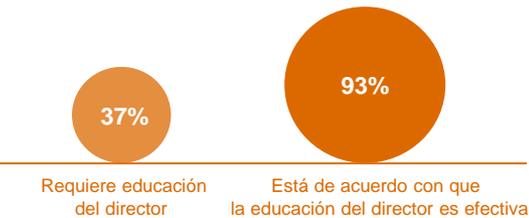
Los auditores deben compartir con los comités de auditoría más información sobre los resultados de la calidad de sus revisiones internas y las inspecciones de reguladores externos. Deberían también discutir detalladamente los temas que sugieran los inspectores y que se relacionen con la compañía. Si los auditores no han comenzado estas discusiones, los comités de auditoría deberían hacerlo. Más aún, deberían intentar identificar las lecciones por aprender y los cambios a efectuar que mejorarán el desempeño del auditor, incluyendo la auditoría de los reportes y procesos financieros de la compañía.

## 04

## Aumentando la efectividad a través del aprendizaje continuo

### La importancia de los programas de aprendizaje:

Más del 90% de los directores está de acuerdo con que la educación del director mejora la efectividad de la junta, pero solo 37% de las juntas requiere de la educación continua del director.



Fuente: Asociación Nacional de Directores Corporativos y el centro NACD para Liderazgo del Directorio. Encuesta de 2011.

### La importancia de la evaluación comparativa (benchmarking)

En 2006, únicamente 4% de las 500 compañías de S&P limitó el número de compañías de auditorías a las cuales sus miembros podían servir. En 2011, 40% lo hizo.



Fuente: Spencer Stuart US Board Index 2011.

Algunos comités de auditoría ya siguen muchas de estas prácticas y tienen procesos efectivos, así que no son necesarios grandes cambios. Otras se enfocan más en cumplir con los requisitos existentes. ¿Cómo pueden más comités de auditoría superar los obstáculos para exceder los requisitos básicos? Adoptar una o más de las prácticas comunes que hemos compartido en estos 10Minutos puede ser un comienzo. Además, los comités de auditoría pueden participar en el aprendizaje externo, benchmarking y autoevaluaciones para identificar las maneras de mejorar su efectividad.

### Participe en programas de aprendizaje

El entendimiento y el conocimiento de los miembros del comité de auditoría con experiencia le añaden valor a la auditoría y al reporte financiero de la compañía. Estos veteranos entienden los temas de la compañía y proveen estabilidad en tiempos de turbulencias. Sin embargo, para continuar mejorando su manera de pensar, los miembros del comité de auditoría deben participar en varios escenarios de aprendizaje, incluyendo entrenamiento anual para obtener nuevas perspectivas.

### Benchmark, en contra de otros comités de auditoría

El benchmarking e intercambio con los colegas es otra manera en que los comités de auditoría pueden mejorar su efectividad. Esto puede lograrse con la ayuda de expertos en gobernanza o a través de la interacción directa con miembros de otros comités de auditoría, a través del

intercambio de colegas. Estos son espacios para los miembros del comité de auditoría para que discutan temas de importancia. También permiten a los miembros que comparen responsabilidades, actividades y procesos. Por ejemplo, la comparación de un colega puede ser una manera efectiva de mantenerse al día al identificar prácticas comunes y mejorar la habilidad del comité de auditoría para satisfacer las necesidades del inversionista.

El intercambio de ideas es particularmente importante en los tiempos actuales, cuando muchas compañías tienen políticas que limitan el número de otros directorios y/o membresías de comités de auditoría en las que pueden participar los directores. Con menos experiencia externa, el intercambio con los colegas ofrece una manera muy efectiva de compartir ideas.

### Autoevalúese

Finalmente, la autoevaluación es un proceso sano que promueve un comité de auditoría efectivo. El comité debe evaluar la efectividad de su desempeño y su supervisión de la administración y de los auditores. Esta es otra oportunidad para lograr un mejoramiento continuo.

## Próximos 10 Minutos

### Ajustándose a los cambios causados por la crisis de la eurozona

A medida que los países luchan con sus problemas de deuda soberana, la eurozona está cambiando y muy probablemente emerja de la crisis con un aspecto diferente. Para algunos, la crisis es un tema de supervivencia, pero afecta a cualquier compañía que haga negocios en Europa. Este **10Minutos** propone las acciones que las compañías deben considerar para administrar los riesgos y explotar las oportunidades.

Hacia una cadena de suministros más flexible, la volatilidad se ha convertido en un hecho en el paisaje del negocio actual. Sin embargo, después de años de expansión global, muchas de las cadenas de suministro de las compañías están quebradizas, incapaces de responder a las frecuentes fluctuaciones en la demanda y oferta.

Este **10Minutos** explora las estrategias que pueden utilizar las compañías para agilizar y hacer más adaptable sus cadenas de suministro.

## Cómo puede PwC ayudar

**Para consultas más a fondo sobre las prácticas destacadas para comités de auditoría, favor contactarse con:**

### **PwC Costa Rica**

Tel: +506 2224-1555

### **PwC Guatemala**

Tel: +502 2420-7800

### **PwC Honduras**

Tegucigalpa Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09

San Pedro Sula Tel: +504 2553-3060

### **PwC El Salvador**

Tel: +503 2243-5844

### **PwC Nicaragua**

Tel: +505 2270-9950

### **PwC Panamá**

Tel: +507 206-9200

### **PwC República Dominicana**

Tel: +809 567-7741

© 2012 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.

Este contenido es para propósitos de información general, y no debe ser usado como sustituto para consultas con asesores profesionales. 10Minutes® es una marca registrada de PwC US.

Las firmas PwC ayudan a las organizaciones e individuos a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas con 169,000 personas en más de 158 países, comprometidos a brindar calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría. Díganos qué es importante para usted y encuentre más información visitándonos en [www.pwc.com/interamericas](http://www.pwc.com/interamericas)