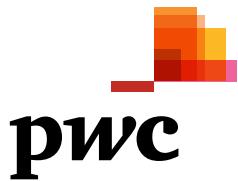


4 ^a Edición

Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad





El mercado está solicitando mayores grados de exactitud y acuciosidad en la información que es entregada públicamente. Dentro de este escenario de exigencias en alza, el Gobierno Corporativo de las empresas cuenta con el Comité de Auditoría como una poderosa herramienta, cuyo papel esencial es asegurar la calidad de la información corporativa.

Es clave entender que los Comités de Auditoría no preparan los informes financieros. Tampoco llevan a cabo auditorías externas o internas. Su responsabilidad primaria es supervisar, en nombre del Directorio, la calidad del reporte financiero, la gestión de riesgos, el monitoreo de los sistemas de control interno y, en general, las políticas y procedimientos implantados por la Gerencia para proteger los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.

Nuevos pronunciamientos regulatorios a nivel mundial y local han servido para volver a insistir en la importancia de la supervisión objetiva de la información financiera.

Teniendo en cuenta este contexto presente en Chile y el mundo, PwC USA elaboró la cuarta edición del libro “Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para Aumentar su Efectividad”. Su versión original en inglés fue elaborada por Socios de PwC, pensando principalmente en los requerimientos del mercado de Estados Unidos. Sin embargo, las prácticas y recomendaciones planteadas en este libro son plenamente aplicables a la realidad chilena.

Este documento de consulta para su empresa es solamente una muestra de lo que usted puede obtener suscribiéndose, sin costo, al sitio CFODirect de PwC CFOdirect_Network@cfodirect.com disponible también para IPADs y otros medios electrónicos de acceso inmediato. Lo invitamos a que nos haga llegar sus comentarios sobre la utilidad de acceder a esta publicación y al sitio antes indicado. Entendemos que compartiendo así conocimientos y mejores prácticas estaremos aportando al perfeccionamiento del Gobierno Corporativo de la empresa chilena.

Y, ante cualquier duda, no dude en contactarme o a cualquiera de los socios de PwC Chile.

Atentamente,

Luis Enrique Alamos O.
Socio Principal
PwC Chile

4 ^a Edición

Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad

Elaborado por:



Traducción por PwC Chile

Autores principales

Catherine L. Bromilow, CPA
Donald P. Keller, CPA

Gerente de Proyecto

Garret K. Tripp, CPA, CFE

Patrocinado por

IIA - División de Chicago
IIA - División de Filadelfia



Instituto de Auditores Internos de Chile A.G.

Declaraciones

Copyright © 2011 por la The IIA Research Foundation (IIARF), 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o de otra manera sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

El IIARF publica este documento con fines informativos y educativos. Este documento está destinado a proporcionar información, pero no es un sustituto de asesoría legal o contable. El IIARF no proporciona tal asesoría y no provee ninguna garantía en cuanto a los resultados legales o contables a través de la publicación de este documento. En el caso que temas legales o contables surgieran, se debería buscar y mantener algún tipo de asistencia profesional.

El Marco de Práctica Profesional (IPPF) del Instituto de Auditores Internos (IIA) comprende toda la gama de orientaciones existentes y en desarrollo para la profesión. La IPPF proporciona orientación a los auditores internos a nivel mundial y abre el camino a la auditoría interna de clase mundial.

La misión de la IIARF es ampliar el conocimiento y la comprensión de la auditoría interna, proporcionando las investigaciones pertinentes y productos educativos para el desarrollo de la profesión a nivel mundial.

El IIA y el IIARF trabajan en colaboración con investigadores de todo el mundo que llevan a cabo valiosos estudios sobre temas críticos que afectan el mundo actual de negocios. Gran parte de los contenidos presentados en sus informes finales es el resultado de la investigación financiada por IIARF y preparado como un servicio a la Fundación y la profesión de auditoría interna. Las opiniones expresadas, interpretaciones o puntos de vista representan el consenso de los investigadores y no necesariamente reflejan o representan la posición oficial o las políticas del IIA o el IIARF.

ISBN 978-0-89413-7082

6 / 11

Primera Impresión

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o de otra manera sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Esta publicación se ha elaborado como una guía general sobre asuntos de interés solamente, y no constituye asesoramiento profesional. Usted no debería actuar sobre la base de la información contenida en esta publicación sin obtener un asesoramiento profesional específico. Ninguna representación o garantía (expresa o implícita) se da en cuanto a la exactitud o lo exhaustivo de la información contenida en esta publicación, y, en la medida permitida por la ley, PricewaterhouseCoopers LLP, sus miembros, empleados y agentes no aceptan ni asumen una obligación, responsabilidad o deber de cuidado por las consecuencias para usted o para cualquiera que actúe, o se abstenga de actuar, basado en la información contenida en esta publicación o por cualquier otra decisión basada en ella.

Contenidos

Acerca de los autores y el equipo del proyecto	v
Reconocimientos	vii
Cómo usar este libro	ix
Resumen Ejecutivo	x
Capítulo 1- Información Financiera y Revelaciones	1
Capítulo 2 - Administración de riesgos y el Sistema de Control Interno	23
Capítulo 3 -Cultura y Cumplimiento - el alma de la Responsabilidad Corporativa	35
Capítulo 4 - Supervisión de la Administración y Auditoría Interna	45
Capítulo 5 - Relación con los Auditores Externos	59
Capítulo 6 - Qué hacer cuando las cosas salen mal - Los errores en Estados Financieros e investigaciones de fraude	75
Capítulo 7 - Composición del Comité	83
Capítulo 8 - Reuniones	91
Capítulo 9 - Apoyo a la eficacia del Comité – Estatutos, Evaluaciones, Recursos, y Capacitación	103
Anexo A - Guía de autoevaluación del Comité de Auditoría	112
Anexo B - Guía de discusión para evaluar el desempeño	124
Anexo C - Comunicaciones requeridas de los auditores externos	126
Anexo D - Metodología del proyecto	132
Anexo E - Bibliografía seleccionada y fuentes de referencia	136
Glosario	138
The IIA Research Foundation - Reconocimiento a donantes	140
The IIA Research Foundation - Junta directiva	141
The IIA Research Foundation - Comité de Asesores de Educación e Investigación	142

Acerca de los autores y el equipo del proyecto

Autores principales

Catherine L. Bromilow, es socia en el Centro PwC para Gobierno Corporativo. Ella trabaja con los directorios y comités de auditoría de las principales empresas e instituciones, proporcionando información sobre las prácticas de vanguardia. Ha trabajado extensamente con directorios y directores de varios países, incluyendo las Bahamas, Barbados, Bermuda, Brasil, Canadá, Israel, México, Estados Unidos y Venezuela.

Durante los últimos 13 años, Catherine ha participado activamente en la investigación y el asesoramiento sobre materias relativas al gobierno corporativo a nivel de directorio. Ella supervisa numerosas publicaciones para los comités de auditoría y las directorios, incluyendo la publicación anual de PwC *Current Developments for Directors* y la publicación trimestral *To the Point*. Es autora de la segunda y tercera edición de *Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad**, así como Gobierno Corporativo y el Directorio – Lo que funciona mejor. En 2010, por cuarto año consecutivo, la revista NACD *Directorship* la nombró como una de las 100 personas más influyentes en el gobierno corporativo en los Estados Unidos.

Catherine relata con frecuencia sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo con directores y en conferencias y seminarios. Sus grados son Contador Público Certificado (con licencia en New Jersey) y Contador Público (de Canadá) y tiene una Maestría en Contabilidad de la Universidad de Waterloo en Canadá.

Donald P. Keller, CPA, es socio en el Centro PwC para Gobierno Corporativo. Se centra en ayudar a los directores de empresas a entender cómo abordar los desafíos del gobierno corporativo, y a evaluar y comparar sus actividades en relación con las prácticas de vanguardia.

Don tiene 35 años de experiencia en PwC, y ha servido en calidad de socio líder a cargo de varios de los más grandes clientes multinacionales de la empresa. Su experiencia incluye trabajar con empresas en ofertas públicas iniciales, fusiones y adquisiciones, e investigaciones. Don también se desempeñó como líder global de la firma para la industria del software, ocupándose activamente de los problemas de esta industria y sus prácticas empresariales y asumiendo la creación de publicaciones y numerosos artículos. Don trae esta visión y experiencia para ayudar a los directores a abordar los retos de gobernabilidad y a comprender las implicaciones de los nuevos desarrollos sobre gobierno corporativo. También dirige el curso de Profesionalismo de Directores en la Asociación Nacional de Directores Corporativos.

Don es miembro del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y de las sociedades de Contadores Públicos de Pennsylvania, Texas, Nuevo México y Colorado. Tiene una Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de Notre Dame. También es miembro de muchos directorios sin fines de lucro.

* Audit Committee Effectiveness - What Works Best

Jefe de Proyecto

Garret K. Tripp., CPA, CFE, es un Senior Manager de PwC. Durante sus 11 años de carrera en la contabilidad pública, Garret ha liderado auditorías para una serie de empresas multinacionales y organizaciones sin fines de lucro. Tiene una amplia experiencia en la industria de tecnología limpia, con un enfoque en el reconocimiento de ingresos, adquisición de empresas, y otros temas específicos de la industria. También ha trabajado con empresas del sector aeroespacial y de defensa, centrándose específicamente en contratos con el gobierno, cumplimiento del gobierno, y las implicaciones relacionadas con la contabilidad. Adicionalmente, Garret también posee experiencia en investigaciones de fraude.

Garret es un Contador Público Certificado (con licencia en Illinois y Arizona) y un Examinador de Fraudes Certificado, y posee una licenciatura en Contabilidad de la Universidad del Sur de Illinois en Carbondale.

Acerca de PwC y su Centro de Gobierno Corporativo

Las firmas de PwC ofrecen servicios de auditoría, impuestos y de asesoramiento específico para distintas industrias con el fin de mejorar el valor para sus clientes. Más de 161.000 personas en 154 países, las firmas de la red PwC comparten sus conocimientos, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y consejos prácticos. Ver www.pwc.com para más información. “PwC” y “PwC EE.UU.” se refieren a PricewaterhouseCoopers LLP, una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware, que es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, donde cada una de las firmas miembro es una entidad legal separada e independiente.

La misión del Centro PwC de Gobierno Corporativo es aumentar la confianza en el gobierno corporativo, proporcionando los recursos que permita a los miembros del directorio cumplir más eficazmente con los retos de su papel fundamental. El Centro logra este objetivo mediante el intercambio de prácticas de vanguardia sobre gobierno corporativo, desarrollando un liderazgo oportuno sobre materias relevantes, y ofreciendo foros para que los directores puedan discutir temas de actualidad.

El Centro también se relaciona con directorios y comités de auditoría para proporcionar puntos de vista sobre temas en materia de gobierno corporativo y compartir ideas para mejorar las habilidades de los directores para cumplir con las cambiantes regulaciones y expectativas. La colaboración del Centro con otros líderes de opinión sobre el gobierno corporativo amplía el conocimiento y el valor que proporciona a los directorios. Información adicional se encuentra disponible en www.pwc.com/us/centerforboardgovernance.

Acerca de The IIA Research Foundation

The IIARF fue establecida por el Instituto de Auditores Internos en 1976. Desde su creación, la IIARF ha establecido el estándar para la ejecución profesional de la profesión de auditoría interna. La visión de la IIARF es entender, dar forma, y avanzar en la profesión global de auditoría interna generando y patrocinando actividades de recolección de inteligencia, investigación innovadora, y el intercambio de conocimientos de manera oportuna.

Como una organización independiente y exenta de impuestos, la IIARF no recibe fondos de las cuotas de membresía del IIA, sino que depende de las contribuciones de individuos, organizaciones, oficinas locales del IIA, y de institutos para llevar a cabo sus programas. El IIARF no sería capaz de funcionar sin sus valiosos voluntarios, y agradece a los voluntarios y colaboradores que hacen posible su éxito.

Reconocimientos

Agradecemos el apoyo de la Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos. En particular, agradecemos a Bonnie Ulmer, Vicepresidente de Investigación y Nicki Creatore, Gerente de Operaciones de la Fundación, por su apoyo. También damos las gracias al equipo voluntario de revisión, compuesto por miembros del directorio de administración de la IIARF, del Comité de Investigación y Asesores de Educación, y de las divisiones en Chicago y Filadelfia del IIA, los que ofrecieron su tiempo y ayuda.

Queremos agradecer a los presidentes de muchos comités de auditoría, directores de auditoría interna, y líderes de opinión sobre gobierno corporativo que han compartido sus valiosos conocimientos y experiencias con nosotros. Son precisamente sus ideas las que agregan un valor especial a este informe. El Anexo D enumera sus nombres y afiliaciones.

Este informe también representa el esfuerzo, el conocimiento y la experiencia de muchos profesionales de PwC en todo el mundo, que generosamente ofrecieron información y asesoramiento y asistencia en la realización de entrevistas. De Australia, damos gracias a Natalie Abdel-Sayed, Jason Agnoletto, Justin Eve, John Feely, Joubert Sian, Robin Low, Andrew McPherson, Gavin Moss, Andrew Nicolaou, Marisol Reategui, y Mark Ridley. En Brasil, agradecemos a Gustavo Amaral de Lucena y Wilson Marques. De Canadá, gracias a Brenda Eprile y Mike Harris. De China, agradecemos a Duncan Fitzgerald, Christopher Ho, Cimi Leung, Keith Stephenson, Jasper Xu, Steven Yuan, y Kanus Yue. De Francia, agradecemos a Jean-Pierre Hottin y Louis-Pierre Schneider. De Alemania, damos gracias a Kathrin Kersten, Daniel Korn, Wolfgang Meier, y Maike Mintert. De la India, agradecemos a Gaurav Agarwal, Satyavati Berera, Neeraj Gupta, Tapan Ray y Manpreet Singh Ahuja. Del Medio Oriente, agradecemos a Amit Dutta, Andrew Garrett, Monica Hira, Ahmed Raza Godil y Madhukar Shenoy. De los Países Bajos, damos gracias a Sonja Barendregt-Roojers, Eugene Krijnsen, Arjan Man, y Haixia Zhu. De Rusia, agradecemos a Andrew Cross, Michael Hurle, y Mark Ramsden. De Singapur, damos gracias a Sanjoy Banerjee y Siew Quan Ng. De Sudáfrica, damos gracias a Akhter Moosa, Herman Muller, Pablo Prinsloo, Avendth Tilakdari, y Anton van Wyk. De los Estados Unidos, agradecemos a John Barry, Barbara Berlin, Carol Brawley, Brian Brown, Andy Dahle, Elaine Garvey, Sumi Lee, Christopher Michaelson, John Morrow, Ann Pagasky, Charles Reddin, Linda Ross y Robert Ryan.

Cómo usar este libro

Esta publicación pretende ser una guía práctica, proporcionando información sobre temas que son muy relevantes para el comité de auditoría.

Es una colección de mejores prácticas que apoyan el desempeño y la eficacia del comité de auditoría. Recoge ideas y puntos de vista de miembros de comités de auditoría, de expertos en informes financieros, especialistas en gestión, y de directores de auditoría interna. También incorpora las tendencias encontradas en distintos estudios, lo que permite entender el entorno de la información financiera y cómo los comités de auditoría están adaptándose. Igual de importante, incluye lecciones aprendidas a partir de años de experiencia acumulada por profesionales de PwC alrededor del mundo.

Cada capítulo está diseñado para ser autónomo, lo que permite leer y entender su orientación sin tener que recurrir a otros capítulos. El Anexo A recoge las prácticas principales de cada sección y es una herramienta útil para que los comités de auditoría evalúen su desempeño. Además, el índice de palabras clave permite a los lectores encontrar discusiones acerca de temas específicos en todo el libro.

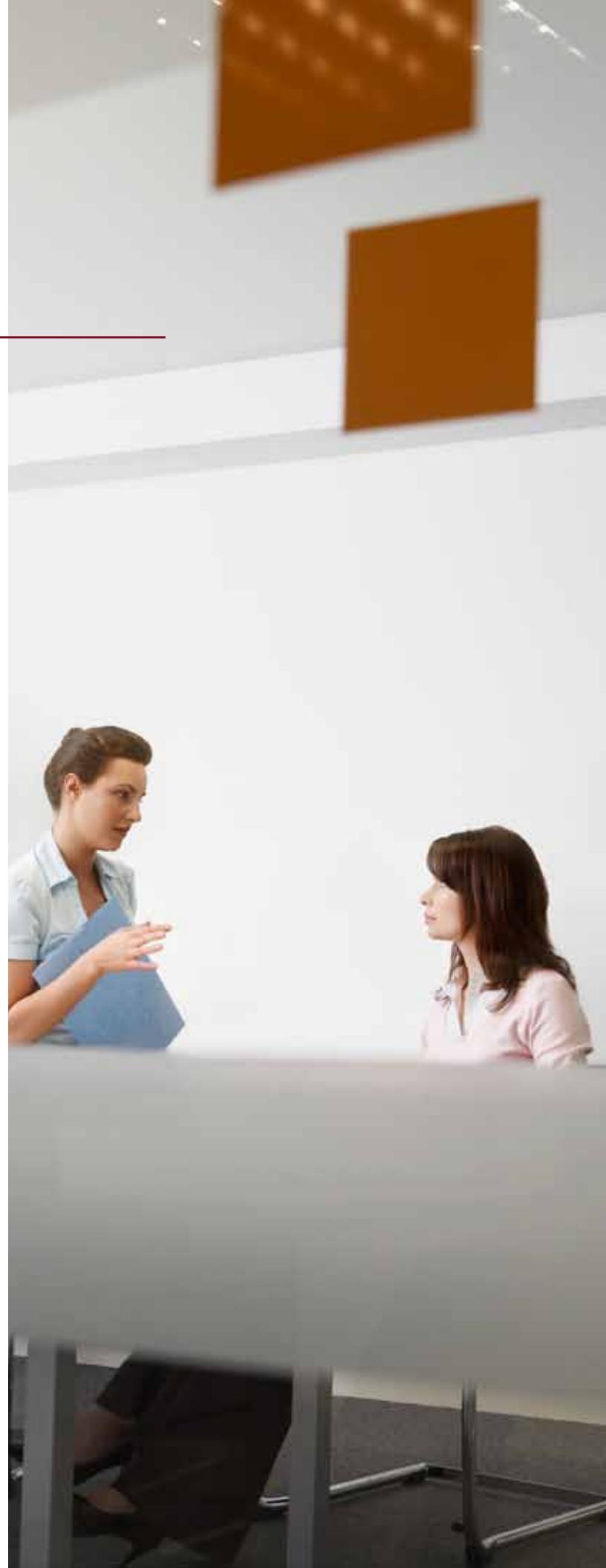
Este libro contiene referencias a las normas que están vigentes al momento de su publicación. En muchos casos, estas son versiones resumidas de las reglas finales. Los lectores deben consultar el texto específico de las reglas y buscar la asesoría más apropiada para determinar los requisitos de cumplimiento de las normas que les apliquen.

Además, las prácticas y procedimientos que se describen en este libro son sugerencias para mejorar el rendimiento general del comité y, a menudo, van más allá de las normas aplicables. Un comité debe tener en cuenta los hechos y circunstancias que le afectan al momento de aplicar estas prácticas.

Este libro hace referencia a una publicación complementaria: *Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad**, 2^a edición. Se sugiere a los lectores que consulten ese libro para obtener una mayor comprensión sobre el papel del directorio en áreas como la administración del riesgo, el ejemplo que da la alta esfera de la organización, y la administración de situaciones de crisis.

* Audit Committee Effectiveness - What Works Best

Resumen Ejecutivo



Comentarios de entrevistados

Nuestra industria está sufriendo mucha interferencia del gobierno y de los reguladores. En consecuencia, muchas compañías y comités de auditoría se enfocan en las normas y su cumplimiento. Tenemos que ser más equilibrados y reenfocar nuestra atención en el negocio.

Presidente de CA

Los mercados de capitales mundiales dependen en gran medida de la calidad de los estados financieros. La crisis económica que se inició en 2008 aumentó la atención tanto en el rol del comité de auditoría como en la información que presentan las empresas. El rol del comité de auditoría es más importante hoy que nunca, al asegurar que se revele información precisa y transparente. Es evidente que el trabajo es más difícil y desafiante que nunca dadas las mayores expectativas de los accionistas, reguladores y otras partes interesadas; revisiones más profundas cuando las cosas van mal, mayor responsabilidad por la administración de riesgos, y el centrarse más en la necesidad de prevención del fraude.

La conclusión es que la gente espera más de los comités de auditoría de hoy, y esta publicación proporciona información sobre las mejores prácticas de los comités de auditoría que pueden ayudar a cumplir con esas expectativas.

Lo que trata cada capítulo

1. Información Financiera y Revelaciones

Los requisitos de revelación de información financiera han estado aumentando constantemente durante varios años, junto con la complejidad de las normas contables. Los reguladores y los usuarios de los estados financieros siguen presionando a las empresas

para que presenten más información y para obtener esa información antes. Este ambiente hace que la responsabilidad del comité de auditoría de supervisar la información financiera de la empresa sea más difícil. El comité debe estar consciente de los riesgos del reporte de información financiera para enfocar adecuadamente su atención. No se puede perder de vista la necesidad de mantener el escepticismo. Este capítulo destaca las formas en que el comité puede comprender mejor y monitorear la información financiera de la empresa.

2. Administración de riesgos y el Sistema de Control Interno

Teniendo en cuenta los riesgos, conocidos o desconocidos, que enfrenta una empresa, es un desafío para un directorio o comité de auditoría sentirse seguro respecto de si la compañía está enfrentando los riesgos apropiadamente. Una de las dificultades que enfrenta el comité de auditoría es definir con claridad su responsabilidad en el riesgo en relación con la del directorio. Si bien el sistema de control interno de la empresa está diseñado para ayudar a mitigar los riesgos, el comité de auditoría se centra especialmente en controles relativos a los informes financieros, fraude y cumplimiento. Este capítulo ayuda al comité a entender mejor los riesgos que es más probable caigan dentro de su alcance de trabajo y cómo asegurarse de que la empresa enfrenta esos riesgos de manera apropiada.

3. Cultura y Cumplimiento - el alma de la Responsabilidad Corporativa

La cultura de la empresa y el código de conducta son factores críticos en la creación de un entorno que fomente el cumplimiento de leyes y reglamentos. El comité de auditoría debe reconocer lo importante que es el estilo adecuado por parte de la administración superior de la empresa y asegurarse de que lo que se está diciendo en la sala de directorio es lo mismo que los empleados dicen en toda la empresa. En este capítulo se proporciona información detallada que ayudará al comité a entender cuáles son los elementos que los programas de cumplimiento deben tener, para promover las conductas y comportamientos apropiados en toda la empresa.

4. Supervisión de la Administración y Auditoría Interna

El comité de auditoría debe supervisar la administración, teniendo cuidado de no pasar por sobre la función de administración. Establecer una relación efectiva con la administración es esencial pues permite que el comité monitoree de manera eficaz las prácticas de información financiera de la compañía, y evalúe la competencia de la administración. Asimismo, el comité se basa, en gran medida en la auditoría interna para proporcionar una visión objetiva de cómo la compañía está manejando una serie de riesgos importantes, incluido lo relativo a la información financiera y al cumplimiento. En este capítulo se analiza cómo el comité puede establecer relaciones efectivas con la administración y con auditoría interna.

5. Relación con los Auditores Externos

El comité de auditoría tiene que seleccionar a los auditores externos correctos para realizar una auditoría de calidad. Como parte de la ejecución de su plan de auditoría, los auditores externos proporcionan al comité de auditoría seguridad con respecto a la información financiera de la compañía. Además, los auditores externos se encuentran en una posición única para proporcionar información independiente y sin prejuicios al comité sobre la administración y los procesos de la empresa. Este capítulo guía al comité a través de las formas para evaluar y designar a los auditores, y para desarrollar y maximizar el valor de las relaciones con la auditoría externa.

6. Qué hacer cuando las cosas van mal - Los errores en Estados Financieros e investigaciones de fraude

A veces, las fallas en los procesos de información financiera causan posibles errores en estados financieros previamente emitidos. La administración y el comité de auditoría tienen que evaluar si un error es material y, si es así, tomar medidas para resolver la situación. La situación puede ser más compleja si el error nace de un fraude. El comité también podría tener que involucrarse cuando surgen acusaciones de soborno u otras formas de fraude. En tales casos, el comité tendrá que supervisar una investigación. En este capítulo se analizan los factores que el comité tendría que considerar ante posibles ajustes a períodos anteriores o cuando hay que supervisar una investigación.

7. Composición del Comité

La composición y el liderazgo son críticos en el apoyo a la capacidad del comité de auditoría para llevar a cabo sus funciones con eficacia. El comité necesita la combinación correcta de habilidades y experiencia. También necesita un presidente con la experiencia y el compromiso para impulsar el trabajo del comité. Este capítulo trata sobre los temas a considerar al seleccionar los miembros del comité y su presidente, y para determinar el tamaño adecuado del mismo.

8. Reuniones

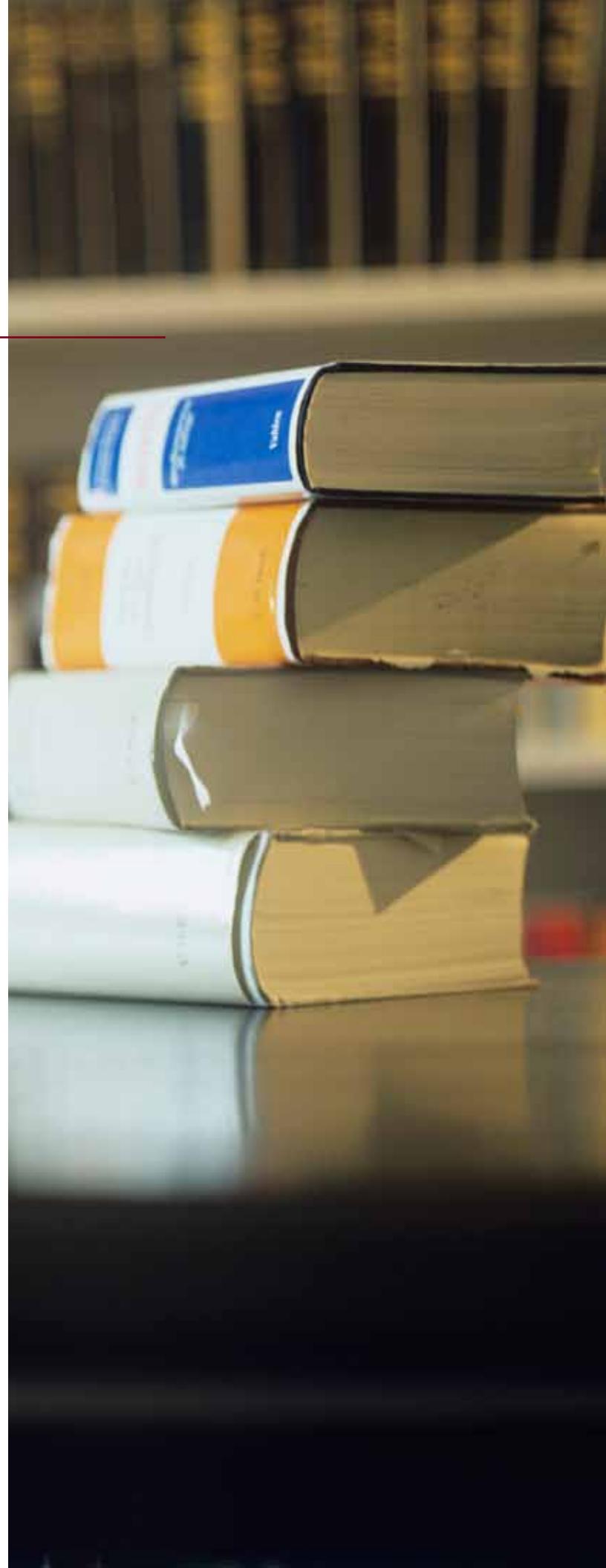
Para asegurarse que el comité tenga buenas reuniones, debe tener una buena agenda de temas y obtener los materiales adecuados de antemano. Los asistentes, y cómo éstos interactúan con los miembros del comité, también influyen en el éxito de las reuniones. Teniendo en cuenta todas las responsabilidades que tiene el comité, éste necesita asegurarse de que se está reuniendo con la suficiente frecuencia y en los momentos correctos del año. En este capítulo se describen las formas en que el comité puede crear un ambiente de reunión eficaz, permitiendo que sus miembros participen en debates relevantes y sacar el máximo provecho de las sesiones privadas.

9. Apoyo a la eficacia del Comité - Estatutos, Evaluaciones, Recursos y Capacitación

Los estatutos del comité de auditoría incluyen su rol, objetivo y responsabilidades. Ayudan a distinguir las funciones del Comité de aquéllas asumidas por el directorio en su totalidad. Un comité de auditoría que evalúa periódicamente su desempeño será capaz de identificar formas de mejorar su eficacia. Los cursos de orientación para nuevos miembros y el desarrollo continuo de todos los miembros son esenciales, especialmente cuando se piensa en la velocidad de los cambios sobre la información financiera y las normas de gobierno corporativo. Este capítulo trata sobre la constitución del comité de auditoría, los métodos que puede utilizar para evaluar su desempeño, y las maneras de cumplir con sus objetivos de capacitación.

1

Información Financiera y Revelaciones



Aunque el comité de auditoría puede asumir muchas responsabilidades adicionales (como las descritas en los siguientes capítulos) su responsabilidad principal es supervisar la integridad de los estados financieros de la compañía y las revelaciones asociadas a éstos. Los comités de auditoría reciben una gran cantidad de información financiera, y puede representar un desafío el entender los asuntos complejos y determinar la mejor manera de supervisar la preparación de información financiera. Los estados financieros son el medio fundamental por el cual una compañía comunica sus resultados a sus accionistas.

El presente capítulo ayuda al comité a entender y monitorear la función de preparación de información financiera de la compañía. Este capítulo también subraya la importancia de que el comité de auditoría se concentre en aquellas áreas nuevas o diferentes respecto de informes de ejercicios anteriores, incluyendo los cambios que surjan de las condiciones económicas, estrategias de negocio o de nuevas normas contables. Es esencial que los comités de auditoría ejerzan un grado apropiado de escepticismo al revisar estos temas, y que cuestionen y mantengan discusiones francas con la administración y los auditores.

La buena noticia es que, en general, los directorios tienen confianza en la capacidad del comité de auditoría para monitorear que la información financiera sea presentada de forma adecuada. En el estudio *Annual Corporate Directors Survey* realizado por PwC en 2010, el 97% de los directores califica a su comité de auditoría como ‘muy eficaz’ o ‘eficaz’.

Este capítulo aborda los siguientes elementos que sustentan la eficacia de los comités de auditoría en la supervisión de los procesos de información financiera:

1. Entender el negocio
2. Concentrarse en las áreas complejas, difíciles y de mayor riesgo
3. Materialidad
4. Políticas contables
5. Estimaciones contables
6. Cambios significativos durante el ejercicio
7. Transacciones con partes relacionadas
8. Ítems especiales, incluyendo revelaciones distintas a los PCGA
9. Estados financieros interinos
10. Comités de revelación gerencial
11. Narrativa del informe y transparencia
12. Proyección de resultados
13. Correspondencia con entidades reguladoras
14. Plazos

1 | Entender el negocio

Los miembros del comité de auditoría necesitan tener un conocimiento sólido de la compañía, sus operaciones y la industria para poder evaluar eficazmente el proceso de preparación de información financiera. El Recuadro 1.1 sugiere formas para obtener este conocimiento.

Recuadro 1.1 Cómo mejorar la comprensión del negocio

- Revisar el análisis del negocio incluido en informes anuales anteriores
- Visitar las operaciones de la compañía, sus plantas e instalaciones
- Reunirse con la gerencia de marketing y de ventas para obtener una visión más completa de los productos y de los mercados
- Entender los canales de distribución y quiénes son los principales clientes
- Entender la cadena de abastecimiento y quiénes son los principales proveedores
- Reunirse con los líderes de las unidades de negocio para entender los detalles operacionales de éstas
- Reunirse con la administración financiera, con auditoría interna y con los auditores externos
- Revisar los informes de analistas sobre la compañía, sus competidores y la industria
- Escuchar las llamadas de la gerencia con analistas y las respuestas a las preguntas que éstos formulan
- Revisar los estados financieros de los competidores y también su información no financiera
- Aprovechar los servicios de recortes de prensa que utiliza la administración, incluyendo artículos relevantes de publicaciones especializadas
- Consultar con la administración sobre la información de la compañía que es puesta en Internet (Ej. en blogs o sitios de discusión)
- Entender las grandes transacciones del negocio y cambios que hayan ocurrido en el ejercicio
- Conocer los reguladores del negocio, el impacto en la compañía que puedan tener las presiones políticas o públicas sobre los reguladores, y el enfoque que éstos tienen al fiscalizar a la industria y a la compañía
- Reunirse con personal financiero, de impuestos y de tesorería para entender la estructura de capital y tributaria, y las actividades de cobertura
- Revisar los informes de agencias de rating sobre la deuda de la compañía

Los miembros del comité de auditoría probablemente obtendrán parte de este conocimiento como resultado de su participación en el directorio.

Algunos comités de auditoría refuerzan su comprensión del negocio al mantener una o dos reuniones cada año en una de las instalaciones operativas de la compañía. Otros citan periódicamente a los gerentes de las unidades de negocio a reuniones donde éstos exponen sobre sus respectivas áreas.

Comentarios de entrevistados

Escuchar las llamadas de los analistas es un gran método para conocer cómo el mundo exterior percibe a nuestra compañía.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Tener un conocimiento profundo del negocio es un elemento clave para asegurar que nuestros estados financieros transmiten fielmente la realidad de la compañía.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Nuestro comité de auditoría a menudo se reúne en alguna de las diferentes plantas operativas de la compañía. Salir de las oficinas corporativas entrega una mejor visión del negocio a los miembros del comité.

Director de Auditoría Interna

2 | *Concentrarse en las áreas complejas, difíciles y de mayor riesgo*

En general, una compañía tiene ciertas unidades o áreas de negocio que son mucho más complejas y que presentan mayor dificultad para entender respecto de algunas áreas con procesos rutinarios como remuneraciones. La administración debe identificar las áreas complejas o de mayor riesgo y explicitarlas al comité de auditoría. Estas áreas pueden incluir operaciones de cobertura o estructuras fuera del balance general. Al concentrarse en dichas áreas, los comités de auditoría pueden revisar los estados financieros y otra información relacionada de una manera más eficiente y eficaz, especialmente si consideramos que los tiempos de reunión del comité son limitados.

Un comité de auditoría eficaz solicita información financiera específica sobre las áreas complejas de la compañía. El Recuadro 1.2 muestra un enfoque que cubre el ciclo de ingresos para una línea de productos en particular.

Recuadro 1.2	Evaluación del reconocimiento de ingresos y las correspondientes cuentas por cobrar		
	Cierre del año anterior	Cierre del año actual	Variación
Ingresos	USD 6 millones	USD 6,6 millones	10%
Cuentas por cobrar	USD 750.000	USD 1,0 millón	33%

Temas actuales del negocio: Los clientes pueden devolver los productos nuevos, como la versión 6.0 de nuestro teléfono celular, luego de un período de prueba de 30 días si consideran que el producto no cumple con las especificaciones. Esta situación resulta en estimaciones de las provisiones por devolución que son altamente discretionales, y no tenemos experiencia relevante con esta nueva tecnología. La tasa de devolución para la nueva versión aumentó durante el último trimestre debido a los clientes no satisfechos. Además, el fortalecimiento del dólar de USA provocó que nuestro producto en los mercados de Asia resulte más caro de lo previsto. Nuestros competidores han introducido sus productos en los mercados asiáticos, lo que podría requerir que reconsideremos nuestra estructura actual de precios.

Aspectos críticos: Los analistas e inversionistas se concentran en nuestra tasa de crecimiento de las ventas, lo que impacta significativamente en el precio de nuestra acción. El incremento en los días por cobrar y en los saldos de cuentas por cobrar puede generar dudas sobre si los clientes han realmente aceptado nuestros productos y sobre si las ventas podrían ser reversadas en ejercicios futuros.

Políticas contables: El ingreso es registrado cuando el título y el riesgo de pérdida son transferidos al cliente, cuando su cobro está asegurado y cuando el precio se puede determinar. Un alto grado de discretionabilidad se utiliza para estimar las provisiones por devoluciones.

Otra información relevante: Aumento en clientes (hasta la fecha) por la nueva versión 6.0: 24.000. La participación de mercado aumentó desde 9% a 10.2% desde el lanzamiento del producto. La provisión por devoluciones representó un 3% de las ventas versus un 2,8% en el trimestre anterior.

3 | Materialidad

La materialidad es un aspecto clave de la información financiera. La administración utiliza la materialidad cuando considera la necesidad de revelar un ítem, al evaluar si un determinado ajuste debe realizarse, al determinar la magnitud de una deficiencia detectada en el control interno, y al decidir sobre la reemisión de estados financieros anteriores. El comité de auditoría debe entender cómo la administración y los auditores externos evalúan la materialidad y debe tener puntos de vista propios sobre el nivel de materialidad.

Establecer la materialidad puede ser un asunto bastante complejo. Por ejemplo, algunas compañías utilizan un límite cuantitativo (por ejemplo, el 5% del resultado neto) para establecer la materialidad. Es común tener distintos límites cuantitativos para determinar la materialidad en los resultados financieros interinos versus los resultados anuales.

Mientras un límite cuantitativo resulta útil para determinar preliminarmente si es probable que un ítem resulte material, las entidades reguladoras advierten que no existe ninguna base real para utilizar un límite numérico o que esté relacionado con porcentajes. La materialidad es más que un concepto cuantitativo, y una consideración significativa debe ser empleada al evaluarla de forma cualitativa. En esencia, un error es material si es lo suficientemente grande como para afectar o influir en las decisiones o juicios de un usuario de dicha información. Por lo tanto, la administración y los auditores necesitan evaluar todos los hechos y circunstancias, cuantitativos y cualitativos, antes de considerar satisfactoriamente que un ítem es efectivamente inmaterial.

Las directrices de la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) indican que las compañías deben considerar que un error cuantitativamente pequeño es material si:

- **Enmascara cambios** en las ganancias o en otras tendencias, especialmente tendencias en la rentabilidad y ganancias por acción
- **Oculta el incumplimiento** del consenso de las expectativas de los analistas sobre el desempeño de la compañía
- **Convierte una pérdida** en una ganancia, o viceversa
- **Afecta el cumplimiento de la compañía** de restricciones y covenants relacionados con préstamos o con requerimientos de entidades reguladoras
- **Involucra un segmento** o parte del negocio que ha sido identificado como clave en las operaciones de la compañía o en la rentabilidad de ésta
- **Incrementa las compensaciones a la gerencia** – por ejemplo al lograr el cumplimiento de metas para el otorgamiento de bonos u otras formas de incentivos.

La materialidad es más que un concepto cuantitativo – implica el uso de criterio en forma significativa al ser determinada

La administración de una compañía también emplea la materialidad para evaluar los efectos de deficiencias en los controles internos detectadas. Las compañías en los Estados Unidos usan las siguientes categorías al evaluar las deficiencias en los controles internos y su efecto en los estados financieros:

- **Debilidad material:** Una deficiencia o combinación de deficiencias por las cuales existe una posibilidad razonable de que un error material en los estados financieros anuales o interinos de la compañía no podrá ser evitado o detectado de manera oportuna.
- **Deficiencia significativa:** Una deficiencia o combinación de deficiencias que son menos graves que una deficiencia material, pero lo suficientemente importante para recibir atención por parte del comité de auditoría.

Del mismo modo, los auditores externos también establecen criterios de materialidad, como se describe en el Recuadro 1.3. Los comités de auditoría pueden considerar de utilidad discutir los parámetros de materialidad con los auditores externos, con el fin de interiorizarse de cómo los auditores evalúan los temas de información financiera y para evaluar el grado de diferencia entre los parámetros de materialidad de los auditores y los utilizados por la administración.

Recuadro 1.3	Criterios de materialidad de los auditores externos
--------------	---

Materialidad para la planificación de auditoría: Usada para determinar qué clase de transacciones, saldos del balance y revelaciones debieran ser objeto de las revisiones de auditoría.

Límite de ajustes de auditoría: Usado para determinar los casos en que se requiere que una compañía registre un ajuste identificado por la auditoría para recibir una opinión de auditoría sin observaciones. También se utiliza para considerar si un determinado ajuste se incluye o no en el resumen de ajustes no realizados, el cual es comunicado al comité de auditoría. Muchos tienen la convicción de que todos los ajustes de auditoría que son comunicados al comité de auditoría debieran estar reflejados en los estados financieros.

Evaluación de las deficiencias en los controles: Utilizada para determinar si una deficiencia en los controles debe ser considerada una debilidad material, una deficiencia significativa o una simple deficiencia en el momento en que los auditores emiten una opinión sobre la efectividad del control interno de la compañía en relación con la información financiera de ésta.

Los niveles de materialidad son importantes dado que ellos condicionan las decisiones sobre la necesidad de realizar una rectificación. Como se expone en el Capítulo 6, éstas representan siempre una decisión difícil por una serie de razones. Además, debido a la crisis financiera, muchas compañías adoptaron políticas para recuperar las compensaciones ya pagadas en caso de una rectificación. De hecho, normativas que se esperan se emitan en 2011 requerirán que las compañías en los Estados Unidos tengan políticas expresas de reintegro de compensación por incentivos pagados a los ejecutivos. Los comités de auditoría deben reconocer que la presencia de dichas políticas puede potencialmente influir en la forma en que la administración determina sus niveles de materialidad y cómo considera la potencial necesidad de una rectificación.

Los comités de auditoría que actúan con perspicacia reconocen que la evaluación de la materialidad es un proceso continuo. Por ejemplo, al inicio del ejercicio, la administración puede establecer la materialidad asumiendo que los niveles de ingresos o pérdidas proyectados de la compañía estarán dentro de cierto rango. Si estos resultados proyectados no se cumplen, la administración y los auditores externos pueden verse en la necesidad de determinar niveles de materialidad distintos a los inicialmente establecidos.

4 | Políticas contables

Resulta esencial que el comité de auditoría entienda las políticas contables que la compañía usa y evalúe si éstas son razonables y apropiadas. Debido al alto número y complejidad de las normas contables, los comités de auditoría más avanzados están dedicando tiempo en sus reuniones para asegurarse de entender las políticas contables existentes. Las políticas contables más significativas se encuentran generalmente en la primera o segunda nota a los estados financieros. Tan importante como las políticas contables en sí es la forma en que la administración las interpreta y aplica a los tipos particulares de transacciones efectuadas por la compañía. (De hecho, las normas de auditoría exigen que los auditores externos provean información específica al comité de auditoría sobre las políticas contables de la compañía, junto con otras comunicaciones requeridas descritas en el Anexo C)

El comité de auditoría puede obtener información valiosa al preguntar, tanto al encargado de relaciones con inversionistas como a la administración, si han surgido críticas a las políticas contables de la compañía – ya sea desde el público, vendedores en corto, o anónimamente a través del programa de denuncia. Si así fuera, el comité de auditoría debiera entender la naturaleza de dichas críticas y discutirlas con la administración, sus asesores legales, y los auditores externos.

Las compañías y los comités de auditoría usualmente ignoran dichas críticas asumiendo el riesgo correspondiente. En muchos casos públicamente conocidos, las críticas eran válidas, y las compañías finalmente tuvieron que rectificar o reemitir sus estados financieros. Luego, tuvieron que enfrentar la reacción negativa de los inversionistas y los mercados, la pérdida de reputación, y las demandas (según se describe en el Capítulo 6).

Al considerar las políticas contables existentes, los comités de auditoría deben hacer preguntas como las siguientes:

- ¿Está la administración interpretando las políticas de una manera demasiado conservadora o agresiva?
- ¿Parecen apropiadas las políticas contables considerando la naturaleza de las transacciones de la compañía?
- ¿Qué métodos usan los principales competidores?
- Si existen alternativas, ¿están de acuerdo los auditores externos con que las políticas contables existentes son las ‘preferibles’?
- ¿Existen políticas contables alternativas que resulten aceptables?

Un método efectivo por el cual los comités de auditoría se aseguran de que entienden las políticas contables críticas es destinar tiempo en sus reuniones para analizar una política contable en particular. Esto puede requerir tiempo para una capacitación específica en reconocimiento de ingresos, por ejemplo.

Aunque es infrecuente, la administración puede cambiar voluntariamente las políticas contables si cree que una política distinta refleja más apropiadamente la realidad económica de una transacción. Esto puede deberse a un cambio en la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio, a materias particulares que se vuelven más significativas, o a cambios en los hechos y circunstancias. Para las compañías abiertas de los Estados Unidos, los auditores externos deben enviar una carta a la SEC indicando si el cambio a un principio contable alternativo es, en su opinión, preferible dadas las circunstancias. En muchos otros países, se requiere que las compañías demuestren que la nueva política contable es más “relevante y confiable”.

Comentarios de entrevistados

Cuando nuevos cambios contables son anunciados, el comité de auditoría discute con el CFO y los auditores externos cómo éstos impactarán los resultados y las revelaciones financieras. El CFO también indica en esa oportunidad si cuenta con los recursos necesarios para cumplir con los nuevos requerimientos.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Los cambios en las normas contables pueden ser significativos, y el comité de auditoría depende del área de finanzas y de los auditores para mantenerse al día sobre estos cambios. El estar al tanto sobre estos cambios con anticipación nos permite asegurar que todas las partes involucradas se encuentran apropiadamente alineadas.

Presidente del CA

Tales requerimientos entregan al comité de auditoría una seguridad adicional de que el cambio propuesto es apropiado.

Si la administración está proponiendo un cambio discrecional a las políticas contables, el comité de auditoría debiera considerar preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué está siendo propuesto el cambio?
- ¿Qué es lo ‘preferible’ acerca del cambio propuesto?
- Si el cambio propuesto representa un método ‘preferible’, ¿por qué no fue usado en años anteriores?
- ¿Han cuestionado los reguladores la política utilizada actualmente?
- ¿Cuáles serán los efectos en resultados para el ejercicio actual y en los ejercicios futuros?
- ¿Qué efecto tendrá el cambio en las restricciones y covenants de la compañía con respecto a sus préstamos?
- ¿Qué efecto tendrá el cambio sobre las compensaciones a los ejecutivos o los planes de bonos?
- ¿Objetarán el cambio los reguladores, los accionistas o los analistas?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de no implementar el cambio propuesto?

A veces puede ser difícil entender si un cambio contable representa un cambio en la política contable o si es simplemente un cambio en estimaciones, particularmente al comparar entre distintos países. Por ejemplo, en los Estados Unidos, seleccionar un método distinto de depreciación sería un cambio de política contable, mientras que cambiar las vidas depreciables de los bienes sería un cambio en las estimaciones. Sin embargo, bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF – IFRS), ambos son considerados cambios en las estimaciones contables.

Por supuesto, la otra razón por la cual las compañías cambian sus políticas contables es que están obligadas a hacerlo como producto de un cambio en la normativa contable o en las reglas de las entidades que regulan los mercados de valores. Idealmente, el comité de auditoría debiera ser informado con bastante anticipación antes que una nueva normativa contable afecte los estados financieros de la compañía. De hecho, las compañías usualmente deben explicitar el impacto potencial que significará la adopción de nuevas normas de contabilidad.

Por lo tanto, el comité de auditoría deberá discutir con la administración y con los auditores externos:

- Las nuevas normativas contables que afectan a la compañía en el año actual
- Las nuevas normativas que afectarán a la compañía en años futuros
- Las repercusiones en los estados financieros de las nuevas normativas, y también qué grado de información sobre estos cambios será informado por la compañía.
- La normativa actualmente en desarrollo o en discusión y cómo podría, cuando sea adoptada, afectar los estados financieros de la compañía.

5 | *Estimaciones contables*

Las estimaciones contables representan un riesgo de información financiera mayor y requieren una significativa consideración por parte de la administración de la compañía. Por consiguiente, el comité de auditoría debiera entender qué áreas involucran estimaciones, dado su efecto en los resultados a ser informados. La administración generalmente realiza estimaciones sobre:

- Cuentas por cobrar no recuperables
- Inventario de baja rotación u obsoleto
- Deterioro de activos
- Obligaciones por pensiones y otros beneficios post-empleo
- Exposiciones al impuesto a la renta
- Valuación de instrumentos derivados
- Obligaciones por garantías
- Provisiones por juicios
- Obligaciones medioambientales
- Gastos por opciones sobre acciones
- Costos de reestructuración

En muchas de estas estimaciones la administración debe predecir los efectos de eventos que podrían no ocurrir en el actual ejercicio sino en ejercicios futuros. La administración usualmente determina las estimaciones contables en base a un rango de posibles cifras que van desde un enfoque agresivo hasta un enfoque conservador. El grado de conservadurismo empleado puede afectar significativamente el monto que la administración finalmente registra en los estados financieros.

Recuadro 1.4		Rangos razonables para las estimaciones						
(en millones)	Al principio del ejercicio			Al final del ejercicio			Impacto en resultados antes de impuestos	
Cuenta	Rango Razonable		Monto registrado	Rango Razonable		Monto registrado		
	Conservador	Agresivo		Conservador	Agresivo			
Obligación ambiental	USD 1,4	USD 1,2	USD 1,4	USD 1,2	USD 1,0	USD 1,0	USD 0,4	
Provisiones por juicios	USD 2,8	USD 2,5	USD 2,8	USD 2,8	USD 2,3	USD 2,3	USD 0,5	
Total							USD 0,9	

Como se muestra en el Recuadro 1.4, si la administración hubiera utilizado las estimaciones conservadoras al final del ejercicio tal como lo hizo al inicio, los resultados antes de impuestos para el ejercicio actual habrían aumentado sólo en USD 200.000. Los comités de auditoría deben entender la justificación que existe cuando la administración cambia el criterio usado al determinar las estimaciones contables. Como se expone en el Anexo C, una normativa de auditoría para los Estados Unidos (que al momento de esta publicación se encontraba en categoría de propuesta) requeriría que los auditores externos comuniquen información específica al comité de auditoría cuando las estimaciones contables críticas involucren un rango de posibles resultados, incluyendo el modo en que las cifras finalmente registradas se relacionan con el rango y cómo distintas selecciones dentro del rango expuesto afectarían a los estados financieros de la compañía.

Mientras muchas compañías tienen métodos establecidos para manejar las estimaciones realizadas de forma rutinaria, otras estimaciones pueden resultar más difíciles de realizar. La administración puede necesitar emplear un alto grado de criterio para determinar el monto apropiado a ser registrado. Aunque reconocen que las estimaciones tienen un alto grado de subjetividad, algunos comités no logran apreciar el grado en que la administración puede ‘manejar’ de forma no apropiada los resultados de la compañía al manipular los supuestos y estimaciones, y no prestan la debida atención a esta área. Debido a esto, los comités de auditoría debieran dedicar tiempo para concentrarse en el proceso utilizado por la administración para determinar las estimaciones. Por ejemplo, calcular la obligación por beneficios de pensiones involucra uso de numerosos supuestos tales como el retorno sobre los activos, tasa de descuento, incrementos en los sueldos, etc. Cambios menores en cualquiera de estos supuestos podrían tener un impacto material en el monto de la obligación o en el gasto. Consecuentemente, el comité de auditoría debiera entender el modo en que la administración determina dichas estimaciones y cómo los supuestos utilizados se comparan con los de ejercicios anteriores.

Los comités de auditoría pueden adoptar las siguientes prácticas para mejorar su supervisión de las estimaciones contables:

- Entender qué cuentas de los estados financieros contienen estimaciones importantes. Un modo de probar que todas las estimaciones han sido comunicadas es revisar las declaraciones no estándar incluidas en la carta de representación que es entregada a los auditores externos, ya que en esta carta usualmente se incluyen áreas que pueden ser tratadas con alta discrecionalidad.
- Discutir con la administración la calidad de los procesos y los sistemas y la confiabilidad de los datos subyacentes a las estimaciones hechas.
- Considerar cómo las estimaciones hechas con anterioridad se comparan con los resultados reales.
- Entender los supuestos claves del negocio y otros elementos usados para sustentar las estimaciones y si estos supuestos cambiaron o debieran haber sido cambiados.
- Entender el grado en que la gerencia utiliza modelos al desarrollar sus estimaciones y cómo se asegura de que estos modelos son válidos (quizás a través de la contratación de terceros para probar modelos complejos en el caso de pensiones o valuación de derivados).
- Entender la probabilidad de que los eventos subyacentes ocurran.
- Entender por qué la gerencia registró (o decidió no registrar) una estimación en particular y si los saldos continúan siendo apropiados.
- Entender las razones subyacentes a la oportunidad y al monto de las provisiones tales como las provisiones de reestructuración y de castigo de activos.
- Entender en qué medida un cambio menor en un supuesto puede modificar el monto registrado.
- Solicitar que los auditores u otros terceros expertos comprueben y validen los modelos que sean particularmente significativos y complejos.

Al considerar dichos factores y aplicar su conocimiento del negocio de la compañía, el comité puede formarse una opinión sobre la razonabilidad de las estimaciones contables claves.

Aunque reconocen que las estimaciones tienen un alto grado de subjetividad, algunos comités no logran apreciar el grado en que la administración puede ‘manejar’ de forma no apropiada los resultados de la compañía al manipular los supuestos y estimaciones.

6 | Cambios significativos durante el ejercicio

Los comités de auditoría deben revisar los cambios significativos en los estados financieros que ocurran entre distintos ejercicios. La administración deberá entregar explicaciones sustantivas para dichos cambios y para las variaciones mayores entre los resultados reales y los presupuestos o proyecciones.

Los comités de auditoría más avezados también indagan sobre la existencia de incrementos significativos en el volumen de transacciones (especialmente de ingresos) que ocurran justo antes del cierre del ejercicio. También buscan cambios relevantes entre la primera parte del ejercicio versus las últimas semanas, a menos que este tipo de fluctuaciones sea normal para el tipo de negocio que lleva a cabo la compañía. Adicionalmente, también preguntan a la administración por qué ciertos cambios significativos no ocurrieron siendo que el comité tiene información operacional o de otro tipo que indica que sí debieran notarse estos cambios. Los miembros con más experiencia de los comités de auditoría también cuestionan a la administración cuando la información de utilidades provista durante el ejercicio indicaba que los objetivos financieros no se iban a cumplir, pero estos objetivos se están alcanzando al cierre del ejercicio.

Es importante que cuando la administración haya registrado cualquier transacción inusual o no recurrente, el comité debiera entender la naturaleza de dicha transacción y también su sustancia económica y el efecto en los estados financieros, así como considerar si su contabilización y las revelaciones son apropiadas. Las explicaciones de la administración deben ser razonables y consistentes con el entendimiento que el comité tiene de la compañía. El comité de auditoría también debiera obtener explicaciones para los cambios significativos en las estimaciones contables que involucren un alto grado de discrecionalidad. El Recuadro 1.5 muestra un ejemplo de cómo la administración podría entregar dicha información al comité.

Recuadro 1.5	Evaluación del reconocimiento de ingresos y las correspondientes cuentas por cobrar		
(en millones)	Saldo al final del ejercicio	Saldo al inicio del ejercicio	Variación
Provisión por devoluciones	€ 11,1	€ 10,5	€ 0,6

Análisis de la administración: El saldo de la provisión por devoluciones aumentó en € 600.000 durante el ejercicio, lo que redujo las utilidades antes de impuestos por el mismo monto. De este incremento, 1) aproximadamente € 250.000 está relacionado con el deterioro en la antigüedad de nuestras cuentas por cobrar, utilizando una metodología consistente para su cálculo; 2) aproximadamente € 200.000 se debe a un distribuidor con problemas financieros y que podría no ser capaz de pagar su saldo pendiente; 3) aproximadamente € 150.000 se explica por el aumento en el volumen de ventas comparado con el ejercicio anterior, usando una metodología de cálculo consistente para determinar la provisión; y 4) alrededor de € 25.000 está relacionado con otras razones varias.

7 | *Transacciones con partes relacionadas*

Un aspecto especialmente sensible en la información financiera involucra a las transacciones con partes relacionadas. ¿Por qué? Debido a que, por su naturaleza, no se puede asumir que este tipo de transacciones hayan sido realizadas en condiciones de mercado. Esta es una de las razones por las cuales las firmas de asesoría y los accionistas examinan las transacciones con partes relacionadas, especialmente aquéllas que involucran a los directores y ejecutivos. Una dificultad que enfrentan los comités de auditoría es que pueden ignorar que la compañía ha comenzado a realizar transacciones con partes relacionadas, y por lo tanto no poseen suficiente información para determinar si las revelaciones al respecto son las adecuadas.

Las partes relacionadas usualmente incluyen:

- Entidades filiales o asociadas a la compañía, lo que podría incluir a miembros del directorio.
- Entidades en las que la empresa mantiene inversiones y sobre las cuales tiene influencia significativa en sus operaciones.
- Los dueños principales y la gerencia de la compañía y sus miembros familiares inmediatos.
- Otras partes con las que la compañía tiene relación, cuando existe cualquier influencia significativa entre ellas.

Las transacciones con partes relacionadas pueden adoptar muchas formas. Por ejemplo, un director puede ser un ejecutivo en uno de los clientes o proveedores importantes de la compañía. O también, la compañía puede tener transacciones con un accionista importante. A veces, estos tipos de transacciones pueden significar potenciales conflictos de interés o incluso involucrar contraprestaciones no monetarias.

Las compañías deben revelar las transacciones con partes relacionadas en sus estados financieros – en especial aquellas transacciones distintas a las que se sostienen en el curso normal del negocio. Estas revelaciones usualmente informan sobre la naturaleza de la transacción, los montos involucrados en el ejercicio, los saldos por pagar o por cobrar a la parte relacionada, y cualquier otra información que los usuarios necesiten para entender el efecto de dichas transacciones en los estados financieros.

Dado lo sensible que puede llegar a ser dicho grado de revelación, los comités de auditoría experimentados revisan que la administración haya cumplido con un procedimiento adecuado para identificar las partes relacionadas, individualizar las transacciones con ellas, e informarlas con un grado adecuado de revelación. Los comités reconocen que es importante que estas revelaciones sean completas y que provean toda la información necesaria, incluyendo la razón de la relación, para lograr que los usuarios de los estados financieros entiendan a cabalidad las transacciones expuestas.

8 | Ítems especiales, incluyendo revelaciones distintas a los PCGA

Las compañías, usualmente, individualizan ciertas transacciones o eventos en sus informes a los accionistas. La administración podría considerar que estos ítems son no recurrentes, o que son infrecuentes o de naturaleza inusual, y estimar que resaltar estos ítems es apropiado dado su efecto anómalo en las utilidades del período. Los analistas e inversionistas en general están de acuerdo con este criterio, y excluyen el impacto de estas transacciones cuando evalúan el desempeño de la compañía o al realizar sus proyecciones. Como es sabido, la opinión de los analistas puede tener un efecto significativo sobre el precio de la acción. Algunos observadores y entidades reguladoras de valores están preocupados de que dichas revelaciones puedan enmascarar las reales utilidades de la compañía y que el enfoque de la administración pueda ser inconsistente entre un ejercicio y otro – esto es, que la administración resalte sólo los ítems positivos y no preste atención a los negativos. Por lo tanto, es importante que el comité de auditoría entienda las revelaciones propuestas de la compañía y el efecto de estas revelaciones.

Se necesita discernimiento para determinar qué constituye un ítem ‘especial’ que debiera ser comunicado separadamente a los usuarios de los estados financieros. Los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA o según su sigla en inglés, GAAP) no abordan este concepto, y por lo tanto estas revelaciones quedan usualmente fuera del campo de las normativas contables establecidas.

Los comités de auditoría eficaces discuten los ítems inusuales con la administración y los auditores externos. El Recuadro 1.6 muestra un ejemplo de cómo la administración puede resumir dicha información para que el comité de auditoría refuerce su entendimiento de los ítems inusuales que ocurrieron y para facilitar la discusión sobre cuáles ítems especiales piensa la compañía resaltar al informar sus utilidades.

Comentarios de entrevistados

Nuestro comité de auditoría dedica un tiempo considerable a las transacciones y los resultados que difieren de lo ordinario y exigen explicaciones de éstos por parte de la administración y los auditores.

Presidente del CA

Recuadro 1.6 Ítems inusuales registrados en el ejercicio			
(En millones)	Efecto antes de impuesto	Efecto después de impuestos	Efecto en las utilidades por acción
Cierre de la planta en Florida por el huracán	USD 5,0	USD 3,2	USD 0,02
Huelga en Francia	USD 8,0	USD 4,8	USD 0,03
Acuerdo por demanda	(USD 10,0)	(USD 6,5)	(USD 0,04)
Corte de luz en México	USD 1,0	USD 0,7	USD 0,01
Impacto total en el ejercicio	USD 4,0	USD 2,2	USD 0,02

En los Estados Unidos, el concepto de revelaciones “distintas a PCGA” (“non-GAAP disclosures”) se refiere a ciertos indicadores de desempeño (por ejemplo, utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización – más conocido por su sigla en inglés EBITDA) así como también al informe de utilidades o utilidades por acción que excluye el impacto de ítems inusuales. Mientras la SEC permite este tipo de revelaciones, esta entidad pide a la administración reconocer expresamente que estos datos no se conforman a los principios contables generalmente aceptados y a entregar las razones de por qué la administración considera que dicha información es útil. Se exige también que las compañías entreguen los indicadores de acuerdo a PCGA que sean más próximamente comparables con los indicadores distintos a PCGA, junto con una conciliación entre ambos tipos de indicadores.

Los comités de auditoría debieran tender a:

- Compenetrarse del impacto de los ítems inusuales registrados en el ejercicio
- Entender si la administración pretende separar el impacto de estos ítems de las utilidades informadas.
- Comprender si la administración ha sido consistente en el manejo de los ítems inusuales a lo largo de varios ejercicios.
- Indagar si la compañía está siendo consistente en todas sus comunicaciones – en sus sitios web, informes de resultados, conferencias con inversionistas y reportes de analistas – entendiendo que los reguladores también supervisan las comunicaciones para asegurar la consistencia en el tiempo
- Entender las razones de la administración para entregar indicadores alternativos de desempeño financiero.

En definitiva, el comité de auditoría debiera sentirse satisfecho de que las revelaciones de los ítems especiales y de los indicadores distintos a PCGA están siendo aplicados consistentemente entre ejercicios distintos y entre distintos medios de comunicación, y que estas revelaciones no conducirán a errores o problemas de interpretación por parte de los usuarios de la información financiera de la compañía.

9 | Estados financieros interinos

El contar con estados financieros interinos que sean completos y consistentes es tan importante como los estados financieros anuales para los inversionistas, proveedores de financiamiento, y los analistas. En general, las compañías entregan información financiera interina limitada – primero a través de un comunicado de prensa y luego, de una forma más completa, mediante el envío de esta información a los organismos reguladores. Los comités de auditoría deben jugar un rol activo al supervisar los estados financieros interinos y las revelaciones asociadas a éstos.

Los comités experimentados realizan su revisión antes que la compañía emita información financiera interina, en vez de hacerlo una vez que ésta ha sido publicada. Las directrices de la *Smith Guidance* en el Código Combinado del Reino Unido requieren que exista una supervisión a nivel del directorio de los informes interinos – y esto en general recae en el comité de auditoría. Las reglas de la bolsa de valores de Nueva York (NYSE) exigen que los comités de auditoría revisen los estados financieros trimestrales. La *Securities and Exchange Board* de la India también asigna requerimientos similares a los comités de auditoría.

Durante la revisión de los resultados interinos, el comité de auditoría debiera consultar a la administración acerca de las decisiones significativas y los temas enfrentados al cierre del ejercicio y verificar si los estados financieros interinos fueron preparados de una forma consistente con los estados financieros anuales. Muchas de las preguntas formuladas durante una revisión anual (Ej. cómo los resultados se comparan con el presupuesto, si las políticas contables han sido consistentemente aplicadas, si existen cambios significativos en las tendencias o transacciones materiales, cómo se han reflejado los eventos inusuales, la calidad en general de las utilidades, y lo adecuado de las revelaciones propuestas) aplican a la revisión de los estados financieros interinos.

El comité de auditoría también debiera discutir los resultados de las revisiones del informe interino realizadas por el auditor externo. Tal como en el caso de los estados financieros anuales, los auditores externos tienen la obligación de comunicar materias específicas al comité (ver Anexo C), incluyendo la selección de nuevas políticas contables significativas o cambios a estas políticas, ajustes identificados durante la revisión, errores materiales ya sea contables o de revelación, diferencias con la administración, y cambios materiales en el control interno. Dichas comunicaciones deben tener lugar con anterioridad al envío del informe interino a las entidades reguladoras de valores; en muchos casos, los comités de auditoría sostienen estas discusiones antes de la emisión del comunicado de prensa. El comité de auditoría muchas veces discute los resultados interinos con la administración y los auditores externos vía una conferencia telefónica en vez de tener una reunión en persona con ellos.

10 | Comités de revelación gerencial

La administración necesita asegurarse de que la información financiera entregada a los accionistas incluye todas las transacciones y revelaciones que deben estar presentes, y que esta información ha sido registrada, procesada y resumida con exactitud.

De hecho, los CEOs y CFOs de las compañías abiertas en los Estados Unidos deben certificar la exactitud material de los estados financieros y la efectividad de los controles y procedimientos relacionados con la preparación de éstos. Las compañías en los Estados Unidos usualmente establecen comités de revelación al nivel de las gerencias para sustentar estas certificaciones. Dichos comités usualmente están compuestos tanto por gerentes operacionales como de las áreas financieras y legales. El comité de revelación ayuda a asegurar que la información entregada es completa y discute otros asuntos y eventos relacionados con el proceso de información que hayan surgido durante su preparación en el ejercicio actual. Muchas compañías requieren certificaciones adicionales de los gerentes en varios niveles de la compañía, y en estos casos el comité de revelación también aborda cualquier tema que haya surgido en estos procesos de certificación con mayor alcance. En otros países, las compañías también realizan esta revisión de revelaciones, la que usualmente involucra a los ejecutivos anteriormente mencionados, aunque estas revisiones no sean realizadas por un “comité de revelación” formalmente designado.

El estudio *U.S. Directors' Compensation and Board Practices Report* del año 2010 indica que el 70% de las compañías cuenta con un comité de revelación establecido al nivel de gerencia.

Los comités de auditoría deben entender qué procesos son utilizados por la administración para asegurar que los informes financieros capturan toda la información relevante. En algunas compañías, el comité de revelación informa periódicamente sobre sus actividades al comité de auditoría. Dicha información entrega una seguridad adicional de que los estados financieros son exactos y completos.

11 | Narrativa del informe y transparencia

Las compañías abiertas en varios países deben entregar revelaciones adicionales de sus riesgos y resultados. En el Reino Unido, las compañías publican revisiones operacionales y financieras. En otros países como los Estados Unidos y la India, estas revelaciones adoptan la forma de discusiones y análisis de la administración (conocidas por su sigla en inglés, *MD&A*). De hecho, las reglas de la NYSE requieren que el comité de auditoría revise las revelaciones contenidas en los *MD&A* de la compañía. Los auditores externos también tienen la obligación de comunicar si la narrativa que acompaña los estados financieros es consistente con los estados financieros y el conocimiento que tiene el auditor sobre los resultados de la compañía. Sin perjuicio de la forma en que esta narrativa es presentada, el comité de auditoría debiera revisarla antes de su publicación y considerar si es consistente con los estados financieros y el entendimiento del comité acerca de lo que ha ocurrido en la compañía.

Aunque las entidades reguladoras de valores alientan las revelaciones robustas y completas, las compañías sí tienen cierta libertad para elegir lo que revelan. Las compañías con un compromiso hacia la transparencia entregan más información – por ejemplo, su ambiente competitivo de mercado, la estrategia de la compañía, sus actividades de negocio, los objetivos y resultados para indicadores de desempeño claves, e información detallada de sus segmentos. Y una vez que adoptan este enfoque, continúan entregando esta información consistentemente, incluso cuando esto pueda tener efectos negativos sobre la compañía.

Las comunicaciones transparentes son un medio exitoso para hacer llegar a los inversionistas y otros interesados la información que necesitan para entender y determinar el valor del negocio y para tomar decisiones que pueden ir desde convertirse en un empleado de la compañía hasta hacer negocios con ella como cliente o proveedor. Por ejemplo, las compañías manufactureras pueden entregar información sobre sus capacidades de planta; las empresas de software pueden comentar sobre sus ventas de licencias; las editoriales, sobre cifras de circulación; y las farmacéuticas sobre los resultados de sus estudios de pruebas e investigaciones.

Determinar si la información en la narrativa del informe es exacta es sólo una parte del rol del comité. Los comités de auditoría también debieran considerar si el informe es completo. ¿La compañía revela lo que debería? ¿Está contando la historia completa? ¿Reflejan estos resultados realmente las operaciones normales y sustentables de la compañía? ¿Distorsiona parte de esta información los resultados reales?

¿Qué ocurre cuando el comité identifica algo que la administración ha propuesto omitir? Entonces debe cuestionar a la administración sobre si el ítem debe o no ser revelado. Si la discusión convence al comité, entonces debe aceptar el punto de vista de la administración. Sin embargo, si el comité no está convencido – por ejemplo, si la administración se opone a revelar un ítem debido a que podría beneficiar a los competidores, pero el comité considera que los estados financieros debieran contener esta información – el comité debiera exigir su revelación. No revelar información con la excusa de que la compañía podría sufrir un bochorno no es una explicación aceptable.

Las entidades reguladoras de valores también solicitan a las compañías explicar por qué no entregaron antes advertencias sobre eventos significativos que eran potencialmente adversos. Los usuarios de los estados financieros quieren entender el nivel de riesgo asociado con (y los posibles cambios sobre) las estimaciones, la liquidez, los ratios, las provisiones contingentes y otros posibles eventos ya registrados,

Comentarios de entrevistados

Cuando hay un conflicto entre presentar la información completa y el hecho que dicha información posiblemente nos lleve a una desventaja competitiva, luego que todas las partes han compartido sus puntos de vista, la mayoría de las veces la opción de entregar la información completa resulta ser la ganadora.

Presidente del CA

en el caso que la administración haya identificado estas materias al momento de la emisión de los estados financieros. Por ejemplo, si es razonablemente probable que un cliente importante se declare en quiebra y no pueda pagar sus saldos por pagar a la compañía, los accionistas querían tener la información sobre la incertidumbre que esto representa a las operaciones de la compañía.

De manera similar, si la administración está consciente que costos significativos por garantías van a ser incurridos por el retiro de un producto que es “razonablemente probable” que ocurra en un ejercicio futuro, puede haber una expectativa razonable de que la compañía revele esta incertidumbre y el impacto en las provisiones por garantías. De hecho, cuando un evento negativo ocurre, los reguladores y otros interesados – como por ejemplo los abogados litigantes – intentarán, de manera retrospectiva, determinar si la compañía debiera haber sabido que el evento era posible y por lo tanto debiera haberlo revelado.

Al revisar la narrativa del informe y otro tipo de revelaciones similares, los comités de auditoría debieran considerar si el informe:

- Entrega un análisis real, permitiendo a los analistas ver a la compañía a través de los ojos de la administración y entender los indicadores claves, tanto financieros como no financieros, que la administración usa
- Mejora las revelaciones financieras generales y entrega un mejor contexto para analizar la condición financiera de la compañía
- Provee información acerca de la calidad y posible variabilidad de las utilidades y flujos de caja de la compañía, con el fin de que los inversionistas puedan determinar si los resultados pasados son o no indicativos del desempeño futuro
- Es claro, franco, y escrito en un lenguaje claro que permita su entendimiento
- Da mayor énfasis a la información más importante
- Analiza los eventos materiales conocidos, las tendencias e incertidumbres que indicarían que el desempeño pasado no es necesariamente un indicador de los resultados futuros – por ejemplo, menciona materias que puedan requerir ajustes en ejercicios posteriores
- Describe la capacidad de la compañía para cumplir con los requerimientos de caja tanto en el corto como en el largo plazo
- Es consistente y comparable entre un ejercicio y otro, y compara los resultados pasados, las normas de la industria y las expectativas de la administración
- Entrega elementos de juicio adicional, en vez de simplemente repetir la información ya entregada en las notas a los estados financieros.
- Cumple con el espíritu de los requerimientos de revelación profesional y de los reguladores, informando no sólo la forma, sino también la sustancia de las transacciones
- Entrega una perspectiva hacia el futuro sobre las tendencias esperadas del negocio, del mercado, la industria, los factores competitivos, etc.

Una visión sobre la revelación y transparencia es considerar que los requerimientos de los reguladores y de las normativas sobre informes representan el piso mínimo en cuanto a la información que la compañía debiera entregar. Los miembros del comité de auditoría debieran considerar qué información adicional sería importante para los inversionistas y demás usuarios de los informes financieros.

12 | Proyección de Resultados

Además de la emisión de estados financieros, las compañías frecuentemente entregan proyecciones de sus resultados futuros y otras informaciones de carácter prospectivo. Los inversionistas, analistas, proveedores de financiamiento y las entidades reguladoras de valores monitorean de cerca esta información. Algunos observadores están preocupados de que la publicación de proyecciones de resultados o de otros indicadores pone bajo presión indebida a la administración, y puede a su vez afectar las estimaciones y criterios de la administración al momento de preparar la información financiera de la compañía.

Los comités de auditoría debieran, idealmente, ser parte del proceso de revisión de dicha información financiera. De hecho, las reglas del NYSE requieren que los comités de auditoría discutan los comunicados de prensa relacionados con las utilidades, y también la información financiera y proyecciones de resultados entregados a los analistas y las agencias de rating. Las reglas permiten que los comités de auditoría tengan discusiones generales (esto es, discutir los tipos de información a ser revelada o los tipos de presentaciones que se efectuarán) y no requieren que esta discusión se efectúe antes de cada publicación. Las reglas de la Administración de Valores de Canadá también recomiendan que los comités de auditoría revisen los comunicados de prensa relacionados con utilidades. La revisión por parte del comité de auditoría de los comunicados de prensa sobre utilidades también es una práctica general en otros países, incluyendo Australia.

Muchas compañías entregan proyecciones de resultados. El estudio *U.S. Directors' Compensation and Board Practices Report* del año 2010 muestra que el 40% de las compañías que respondieron entregan proyecciones de resultados de forma trimestral, y la mayoría espera continuar con esta práctica.

Al revisar proyecciones y otras informaciones prospectivas, un comité de auditoría experimentado:

- Entiende qué tipo de proyecciones entrega la compañía (Ej.: crecimiento de ingresos, utilidad por acción, flujos de caja)
- Comprende cómo la administración recopila la información subyacente
- Entiende los supuestos claves del negocio y otras informaciones utilizadas para desarrollar las proyecciones
- Discute la probabilidad de ocurrencia de los supuestos de negocio empleados
- Considera la historia de la administración con respecto al logro de objetivos y la posición de credibilidad de la compañía para emitir proyecciones
- Considera las expectativas de los analistas sobre el desempeño de la compañía

Comentarios de entrevistados

El comité de auditoría necesita entender el consenso de las proyecciones, ya que una proyección puede determinar comportamientos de una manera no constructiva.

Presidente del CA

13 | Correspondencia con entidades reguladoras

Es común para las entidades reguladoras de valores revisar los estados financieros de una compañía y cuestionar ciertas contabilizaciones o revelaciones. Los reguladores entonces envían un documento que suele llamarse una “carta de comentarios”, y la compañía usualmente tiene que responder en un plazo relativamente corto de tiempo. Si la entidad reguladora considera que la respuesta no es satisfactoria, la compañía puede tener que responder preguntas adicionales. En casos serios, las entidades reguladoras requieren que las compañías corrijan o reemitan los estados financieros ya emitidos (lo que puede llevar a juicios y otras consecuencias adversas, como se expone en el Capítulo 6). Por consecuencia, es importante que los comités de auditoría entiendan la naturaleza de dichas solicitudes de información y que estén familiarizados con las respuestas enviadas por la compañía. Además, en el caso de los Estados Unidos, la SEC hace públicas tanto las cartas de comentarios como así también las respuestas de las compañías.

Los comités de auditorías experimentados revisan las cartas de comentarios y también el borrador de las respuestas propuestas por la administración, las que generalmente han sido discutidas con los auditores externos.

Las cartas de comentarios de la SEC frecuentemente cuestionan:

- El reporte por segmentos
- Las pruebas de deterioro de valor
- Situaciones tributarias inciertas
- Las provisiones de valuación contra los saldos de activos por impuestos diferidos
- La clasificación de los ítems en el estado de flujos de caja
- La valuación de los instrumentos derivados
- Obligaciones por pensiones
- Reconocimiento de ingresos
- Revelaciones de alerta temprana por eventos significativos a los estados financieros

Una empresa puede responder de manera más fácil a las cartas de comentarios si existe documentación adecuada al momento en que la administración decidió realizar la contabilización cuestionada. Esta documentación usualmente es mejor recibida que la documentación que la compañía prepara después que la entidad reguladora ha expresado sus reparos.

La administración también puede actuar de forma proactiva con las entidades reguladoras. Si existe alguna incertidumbre o disputa sobre si una contabilización en particular es apropiada, la compañía puede enviar la contabilización propuesta a los reguladores por escrito, junto con su justificación – lo que efectivamente se convierte en una “solicitud de autorización”. Las entidades reguladoras consultarán el punto de vista de los auditores externos sobre la contabilización adecuada, si es que su opinión no está ya incluida en la carta enviada por la empresa. Dado lo sensible que es este tipo de situaciones, el comité de auditoría debiera estar al tanto de dicha consulta y estar de acuerdo con el punto de vista propuesto por la compañía.

14 | Plazos

Las compañías emiten comunicados de prensa que contienen resultados preliminares con el fin de comunicar sus datos de utilidades al mercado. El precio de la acción de la compañía usualmente reacciona a estas publicaciones preliminares – las que pueden ser publicadas mucho antes que los estados financieros sean emitidos oficialmente. De hecho, este intervalo puede ser de varias semanas, como se muestra en el Recuadro 1.7. Durante este período, la administración completará los estados financieros y las revelaciones en las notas y los auditores terminarán su trabajo de revisión.

Recuadro 1.7	Ejemplo del cronograma de información financiera de una gran empresa
Fin del año	31 de diciembre
Primer cierre del libro mayor	6 de enero
Contabilización de ajustes post cierre	8 de enero
Cierre final del libro mayor	9 de enero
Primer borrador de los estados financieros disponibles para revisión de la administración	12 de enero
Borrador final de los resultados financieros	14 de enero
Revisión por el comité de auditoría del comunicado de prensa sobre los resultados	18 de enero
Emisión del comunicado de prensa sobre resultados preliminares	19 de enero
Finalización de los estados financieros con sus notas y revelaciones	14 de febrero
Aprobación del comité de auditoría para la emisión	15 de febrero
Emisión/envío oficial de los estados financieros	16 de febrero

Sin embargo, el período entre el comunicado de prensa y la emisión de los estados financieros presenta un riesgo de que otros eventos significativos puedan ocurrir, algunos de los cuales pueden requerir que la administración cambie los resultados anteriormente emitidos. Dado que los usuarios de los estados financieros confían en los resultados preliminares, las compañías se muestran extremadamente renuentes a corregir dichos resultados cuando finalizan sus estados financieros. Además, incluso si un evento no requiere que la compañía cambie retrospectivamente sus resultados, las entidades reguladoras han estado insistiendo cada vez con mayor fuerza sobre la necesidad de que las empresas revelen la ocurrencia de estos eventos al mismo tiempo que éstos son identificados.

Las normas contables abordan la forma en que las compañías deben tratar con los eventos que ocurren después del fin de año, pero antes de la emisión de los estados financieros. Algunos tipos de eventos posteriores representan información adicional sobre las estimaciones de la administración, información que no estaba disponible al cierre del año. En muchos casos, estos eventos requieren que la administración ajuste los saldos de fin de año ya que producen la validación o clarificación de ciertos hechos y circunstancias que existían a la fecha de cierre del balance. Dichos eventos pueden presentar desafíos a la administración y al comité de auditoría y, en algunos casos, su existencia puede modificar la fecha en la que la compañía publica sus resultados o la fecha en que se producirá la finalización y emisión de los estados financieros completos.

El Recuadro 1.8 muestra ejemplos del tipo de información que podría requerir que la empresa rectifique los resultados ya informados en un comunicado de prensa.

Recuadro 1.8	Ejemplo del cronograma de información financiera de una gran empresa
<ul style="list-style-type: none">• Acuerdo sobre un litigio judicial u oferta hecha por la empresa para alcanzar un acuerdo• Quiebra de un cliente, indicando una reducción en su capacidad de pago• Devoluciones por parte de los clientes que exceden los niveles pronosticados• Aviso de una agencia medioambiental sobre un reclamo no registrado previamente	<ul style="list-style-type: none">• Finalización de una auditoría realizada por una autoridad tributaria sobre un año tributario aún abierto, que arroja que el monto a pagar es distinto al estimado con anterioridad• Evidencia adicional obtenida en relación con el deterioro en el valor de un activo• Evidencia adicional sobre inventarios con bajo movimiento u obsoletos

Existen otros tipos de eventos posteriores que no se relacionan con hechos y circunstancias que existían a la fecha de cierre del balance. Las compañías simplemente tienen que revelar estos hechos en vez de ajustar sus saldos de fin de año. Realizar una adquisición o la obtención de nueva deuda son ejemplos de dichos eventos.

Debido al interés de las partes interesadas sobre los comunicados de resultados preliminares, más el potencial bochorno que representa tener que corregir aquellos resultados por causa de los hechos posteriores, los comités de auditoría experimentados no subestiman su importancia. Es crítico que la administración monitoree los eventos que ocurren luego del cierre del ejercicio pero con anterioridad a la emisión de los estados financieros.

Por su parte, los comités de auditoría debieran consultar a la administración si existen dichos eventos significativos y qué efectos tuvieron. Más importante aún, la posibilidad de que este tipo de eventos ocurran podría incluso causar que la compañía reconsidera los plazos de la publicación de sus resultados o de la emisión de los estados financieros.

2

Administración de riesgos y el Sistema de Control Interno



Las empresas se enfrentan a numerosos riesgos de tipo estratégico, operacional o riesgos ambientales. Los directorios en general tienen la responsabilidad de supervisar la administración de riesgos, como se discute en mayor detalle en *Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad**, 2^a Edición. Aunque los comités de auditoría rara vez tienen la responsabilidad de supervisar todos los riesgos de una empresa, comúnmente supervisan aquéllos relacionados a los informes financieros, los fraudes, el cumplimiento de las leyes y reglamentos, la tecnología de la información y la privacidad. Es importante que los comités de auditoría entiendan el alcance de sus responsabilidades de supervisión sobre el riesgo, en contraposición con la responsabilidad asignada a todo al directorio o a otros comités.

Los controles internos deben reducir la exposición al riesgo a un nivel que sea consistente con el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir. En muchos países, las empresas públicas ofrecen algún tipo de información sobre sus controles internos o administración de riesgos, y los comités de auditoría están a menudo involucrados en la revisión de dichos informes.

A partir de 2010, las empresas de los Estados Unidos tienen que revelar el rol de sus directorios en la supervisión del riesgo. En un análisis de PwC de las declaraciones a la SEC de 100 grandes empresas de los Estados Unidos, el directorio en su totalidad fue citado como responsable de la supervisión del riesgo en casi todas las empresas. Sin embargo, se observó que el comité de auditoría casi siempre tiene un papel de apoyo al directorio en la supervisión de riesgos.

Este capítulo trata sobre:

1. Procesos de administración de riesgos
2. Los controles internos
3. Incentivos y riesgo de fraude
4. Riesgo de fraude en la información financiera
5. Riesgo de soborno y corrupción

* Audit Committee Effectiveness - What Works Best

1 | Procesos de administración de riesgos

Un proceso sólido de administración de riesgos ayuda a la compañía a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y rendimiento. Idealmente, tal proceso relaciona la administración de riesgos con la estrategia empresarial y la propensión al riesgo, identifica eficazmente los eventos que podrían afectar a la empresa, y mitiga los riesgos que se encuentran en un nivel inaceptable. Los sistemas de control interno están diseñados para ayudar a las empresas a reducir los riesgos identificados, por lo que la supervisión del comité de auditoría, tanto sobre el control interno como sobre la administración de riesgos, frecuentemente está entrelazada.

Supervisar cómo la administración se enfrenta a los riesgos de la información financiera es claramente una responsabilidad del comité de auditoría (que se discute más adelante en este capítulo). Sin embargo, algunos comités de auditoría toman mayor responsabilidad sobre la supervisión de la administración del riesgo.

De hecho, las reglas del New York Stock Exchange requieren que los comités de auditoría analicen las políticas con respecto a la evaluación y gestión del riesgo. A pesar de que es el papel de la administración la evaluación y gestión de la exposición al riesgo de la empresa, el comité de auditoría debe sentirse cómodo con los procesos que la gerencia implemente. Asimismo, los comités de auditoría en la India tienen la responsabilidad de revisar las políticas de gestión financiera y de riesgos.

Los *Principios y Recomendaciones de Gobierno Corporativo* de la Bolsa de Valores de Australia indican que el Comité de Auditoría debe informar al Consejo sobre los resultados de la revisión del comité sobre la administración de riesgos y acerca de los sistemas de control interno.

Hay una instrucción del Parlamento Europeo que pide a las empresas informar sobre su control interno y administración de riesgos. Por lo tanto, varios países han adoptado leyes que están alineadas para obtener un nivel de confianza para cumplir con esta instrucción. Por ejemplo, en Francia, uno de los elementos del informe del presidente del directorio discute el control interno y la administración de riesgos. Los comités de auditoría suelen evaluar este elemento del informe antes de que sea aprobado por el directorio. En Holanda, el comité de auditoría supervisa la administración de riesgos de la empresa y sistemas de control interno.

En el Reino Unido, la Guía Turnbull al Código Combinado de Gobierno Corporativo recomienda que, como mínimo, el directorio declare que hay un proceso continuo para identificar, evaluar y gestionar los riesgos significativos que enfrenta la empresa. Además, el consejo debería declarar que el proceso ha estado en vigor durante todo el año cubierto por el informe anual y que se revisa periódicamente por el directorio. Los comités de auditoría, por la naturaleza de sus funciones de supervisión, a menudo desempeñan un papel clave en la revisión y aprobación de estas revelaciones.

Una serie de organizaciones han elaborado orientaciones que buscan dar un marco para ayudar a las empresas a mejorar la administración de riesgos. Los dos marcos más destacados son el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), con su *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* y las directrices de administración de riesgos publicadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Los comités de auditoría deben entender qué guía está siguiendo la administración en sus actividades de administración de riesgos.

Comentarios de entrevistados

Todo el directorio es responsable de la supervisión de riesgos, pero el comité de auditoría coordina el proceso.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

La matriz de riesgo de la empresa cambia a lo largo del tiempo, ya que algunos riesgos se suman y otros desaparecen. Si nosotros identificamos otros riesgos, la administración considera añadirlos a la matriz igual como si hubiera sido levantado por cualquier otra área de la empresa.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Hicimos que auditoría interna efectuara el primer paso en la identificación de riesgos. Después, el equipo gerencial utilizó la lista para armar una lista de los principales riesgos. Finalmente, el directorio completo tomó la lista de la gerencia y la refinó para llegar a los 10 riesgos principales para la supervisión del directorio. A pesar de que distribuimos la supervisión de los riesgos clave entre dos comités de directorio, creemos que es importante que cada director entienda todos los riesgos clave.

Presidente del CA

Con comités de auditoría que ya tienen responsabilidades importantes, muchos de sus presidentes y otros observadores están profundamente preocupados por tener que dar la responsabilidad total de la supervisión de la administración de riesgos. Ellos argumentan que los comités de auditoría ya tienen demasiadas responsabilidades. Pero mientras que los comités de auditoría en general no se encargan de supervisar todos los riesgos que enfrenta la empresa, muchos de ellos asumen la responsabilidad de supervisar los procesos que usa la administración.

Los comités de auditoría que tienen la responsabilidad de supervisar el proceso de administración de riesgos buscarán:

- Entender cómo funciona el proceso
 - Cómo es que la administración identifica los eventos que podrían poner en riesgo a la empresa y cómo se evalúa la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados
 - Cómo la administración ha adaptado el proceso a las necesidades específicas de la compañía
 - Si el proceso es continuo – no realizado en un único punto en el tiempo
 - Si la persona a la que se le asignó la responsabilidad principal de la administración de riesgos tiene un nivel de experiencia adecuada, autoridad dentro de la empresa, y disponibilidad de tiempo
- Entender los riesgos más importantes que la gerencia ha identificado (a veces conocido como un “mapa de calor” de riesgo) y asegurar que éstos se comunican a todo el directorio
- Entender el papel de la auditoría interna en la administración del riesgo y el grado en que su plan de auditoría abarca los principales riesgos
- Trabajar con otros comités del directorio para asignar la supervisión de los principales riesgos entre los comités del directorio o al directorio en pleno – con el fin de asegurar que todos los riesgos principales estén sujetos a una supervisión a nivel de directorio

Aunque rara vez los comités de auditoría supervisarán todos los riesgos principales que se identifican en el proceso de evaluación de riesgos, los comités sí asumen la responsabilidad fundamental de supervisar cómo es que la gerencia monitorea y controla la exposición de la compañía a los mayores riesgos financieros, incluyendo el riesgo de fraude. Esto a menudo incluye reuniones periódicas con las personas que son responsables de identificar y gestionar esos riesgos. Es clave para el comité de auditoría estar atento y evitar sobrecargarse al tomar la responsabilidad de supervisar más riesgos de los que puede manejar, teniendo en cuenta todos los otros elementos que ocupan su agenda.

2 | Controles Internos

El sistema de control interno es esencial para un programa exitoso de administración de riesgos. Los controles internos pueden ayudar a mitigar la exposición al riesgo hasta un nivel aceptable.

Varios países han desarrollado marcos de control para ayudar a las empresas en el diseño y evaluación de los controles. Por ejemplo, en los Estados Unidos, COSO publicó un marco integrado de control interno (véase Recuadro 2.1), y Canadá tiene el Marco de Criterios de Control.

Recuadro 2.1 | Control interno COSO - Marco Integrado

- La eficacia y eficiencia de las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (como se explica en el capítulo 3)

Componentes del marco: ambiente de control, evaluación de riesgos, la información y la comunicación, las actividades de control y monitoreo de los controles

No es fácil para un comité de auditoría entender si la empresa tiene controles internos adecuados. La extensión de los controles que una empresa necesita variará dependiendo de su tamaño, sofisticación, el mercado y la complejidad de su negocio. En consecuencia, los controles clave pueden diferir sustancialmente de una compañía a otra y de un sector a otro. Por ejemplo, una institución financiera requiere controles más sofisticados que una empresa que vende un solo producto o servicio en un solo mercado. Así, los comités de auditoría tendrán que discutir con la administración si el sistema de control interno de la compañía se adapta a su perfil individual y es adecuado dadas las circunstancias.

La Ley Sarbanes-Oxley requiere que las empresas públicas de Estados Unidos informen acerca del control interno que se aplica a los informes financieros. **Las empresas deben documentar, probar y evaluar estos controles y presentar un informe que:**

- Reconozca la responsabilidad de la gerencia de establecer y mantener un adecuado control interno sobre los informes financieros
- Identifique al marco (por ejemplo, el marco COSO) que la gerencia utilizó para evaluar los controles
- Indique la conclusión de la administración sobre la efectividad de los controles
- Describa las debilidades materiales que existen

Los requisitos son similares en otros países como la India, donde el CEO y el CFO certifican al directorio que aceptan la responsabilidad de establecer, mantener y evaluar la eficacia de los controles internos sobre los informes financieros.

Si bien la gerencia es responsable de implementar un control interno efectivo sobre la información financiera, los comités de auditoría deben:

- Reunirse periódicamente con los individuos que son los principales responsables del control interno sobre los informes financieros
- Comprender y ayudar a establecer el tono en la administración superior (ver la discusión en el Capítulo 3)
- Discutir con la administración acerca de los controles para mitigar los principales riesgos de información financiera, incluyendo los riesgos de fraude
- Enfocar las Discusiones en las áreas de mayor potencial de riesgo, como los del Recuadro 2.2
- Comprender cómo la gerencia planea evaluar el control interno y cuál es el papel de auditoría interna y de otros recursos relacionados
- Comprender el alcance de los auditores externos y el plan para poner a prueba los controles (las grandes empresas abiertas de los Estados Unidos deben hacer que sus auditores externos den una opinión sobre efectividad del control interno de la compañía sobre la información financiera)
- Reunirse regularmente con la gerencia, auditoría interna y auditores externos para discutir el estado de la compañía y los resultados, en particular las deficiencias significativas y debilidades materiales, así como el plan de acción de la gerencia para reaccionar adecuadamente.

Recuadro 2.2	Áreas de mayor riesgo potencial para el control interno sobre los informes financieros
<p><i>La administración podría pasar por alto los controles:</i> Los comités de auditoría deben considerar cuidadosamente si (y cómo) la administración podría pasar por alto los controles establecidos y los procedimientos que reducen el riesgo.</p> <p><i>Proveedores de servicios externos:</i> los comités de auditoría de las empresas que subcontratan parcial o totalmente las funciones clave, tales como registros, procesos de sistemas de información, desarrollo de sistemas, o las pruebas de control interno, deben estar conformes de que la administración está monitoreando adecuadamente a los proveedores de servicios externos y asegurándose de que su trabajo es adecuado.</p> <p><i>Tecnología de la información:</i> los comités de auditoría deben considerar si sus miembros tienen el conocimiento, o pueden aprovechar los expertos internos o externos, para supervisar la tecnología de la información compleja que soporta los controles internos. Los comités de auditoría deben hacer preguntas perspicaces con respecto a los controles sobre la integridad de los datos de clientes, privacidad, seguridad, y los controles de acceso. Además, las nuevas</p>	<p>tecnologías y desarrollos en áreas tales como los medios sociales y la computación en nube plantea tanto oportunidades como riesgos que incluso la gerencia puede no reconocer.</p> <p><i>Fusiones y adquisiciones:</i> los comités de auditoría deben preguntar cómo está considerando la gerencia los controles internos de la empresa fusionada al evaluar estas operaciones. El due diligence debe incluir una consideración específica del sistema de control interno y sus implicancias para los requisitos de presentación de informes al exterior de la empresa – específicamente, el estado del ambiente de control interno del negocio a adquirir, y los planes de la empresa para fusionar las operaciones, y su capacidad para estandarizar los controles después de la adquisición.</p> <p><i>Impacto de una reestructuración:</i> reducciones del personal, cambios en el modelo de negocios, consolidación de operaciones, ventas de activos, y los cambios resultantes sobre los procesos y sistemas de información pueden afectar significativamente el entorno de control. Los comités de auditoría deben averiguar cómo es que la gerencia aborda los efectos de estos cambios en el control interno.</p>

3 | Los Incentivos y el Riesgo de Fraude

Los reguladores y los accionistas se están centrando en la relación entre la remuneración y el riesgo en las empresas, especialmente si los incentivos pueden incitar a que los ejecutivos y empleados tomen riesgos operacionales inaceptables. Los comités de auditoría se centran más en el grado en que los incentivos pueden alentar a presentar información financiera fraudulenta.

De hecho, la *Encuesta Mundial de Delitos Económicos* realizada en 2009 por PwC, encontró un vínculo entre las estructuras de compensaciones a los ejecutivos y un mayor riesgo. Las empresas que basan más del 50% de la remuneración de los ejecutivos senior en el rendimiento (es decir, los componentes de remuneración variable) informaron mayores niveles de fraude que las empresas que no presentaban esta estructura de compensación (36% versus 20%).

Idealmente, los comités que diseñan paquetes de compensación los crean de modo que promuevan un comportamiento ético, sin comprometer el valor de largo plazo de sus accionistas. Los comités de auditoría expertos cuestionarán la medida en que los incentivos podrían crear riesgos para la información financiera. **Además, entienden la necesidad de considerar los riesgos asociados a los planes de compensación por medio de:**

- Desarrollar una comprensión sólida de los programas de compensación. Algunos comités logran esto a través de una o más de las siguientes medidas:
 - Tener miembros que pertenezcan tanto al comité de auditoría como al comité de compensaciones
 - La celebración de reuniones periódicas entre el comité de auditoría y el comité de compensaciones
 - Invitar al presidente del comité de compensación a reunirse periódicamente con el comité de auditoría
- Comprender los objetivos financieros incorporados en los programas de compensación y la magnitud en que la compensación cambia si se alcanzan los objetivos

Comentarios de entrevistados

El comité de auditoría tiene que entender los sistemas de compensación para poder entender completamente los rangos de los bonos.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

En todas mis empresas, el comité de auditoría y el comité de compensación tienen miembros que participan en ambos comités. Esto es importante, especialmente cuando hay pagos por desempeño.

Presidente del CA

4 | Riesgo de fraude en la información financiera

Comentarios de entrevistados

Hay una unidad de auditoría interna dedicada específicamente a los temas de cumplimiento. Esta unidad realiza auditorías preventivas e investiga todos los posibles casos de fraude. En nuestra empresa, nos tomamos muy en serio el cumplimiento de las regulaciones.

Director de AI

La Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, en su *Informe del 2010 a las Naciones sobre Fraude Ocupacional y Abuso*, incluye los resultados de su encuesta en más de 100 países. El informe concluye que la apropiación indebida de activos (donde los empleados roban o hacen mal uso de los recursos de una organización) son la forma más común de fraude, seguida por la corrupción (donde un empleado gana un beneficio personal al violar su deber con la empresa, incluyendo el soborno, la extorsión y los conflictos de interés). Según este informe, a pesar de que el fraude en los estados financieros es menos común, tiene un impacto financiero mucho mayor.

Las debilidades en el control interno pueden hacer que las empresas sean más susceptibles al fraude. Hay muchos tipos de fraude, incluyendo la malversación de activos de la empresa, uso de información privilegiada, y el soborno. Sin embargo, el tipo de fraude que es motivo de mayor preocupación para los comités de auditoría es el fraude en los informes financieros.

El fraude de la información financiera se define comúnmente como una tergiversación deliberada de la situación financiera de la empresa, derivada de errores u omisiones intencionales en los estados financieros.

Muchas empresas de alto perfil en todo el mundo han reconocido haber tenido información fraudulenta en sus informes. De este modo, se dañó la confianza de sus inversionistas y se experimentó otras consecuencias adversas, como se explica en el Capítulo 6. En consecuencia, los superintendentes de valores ponen mucho énfasis en la prevención y detección del fraude. Por lo tanto la administración tiene que poner el tono adecuado desde la esfera superior, mantener altos estándares éticos, y establecer los controles adecuados para prevenir, disuadir y detectar el fraude.

Quienes fijan los estándares de auditoría comparten la preocupación por el fraude. Las normas de auditoría de todo el mundo suelen exigir a los auditores que obtengan una seguridad razonable de que los estados financieros no presentan errores como resultado de fraude. Y se espera que los comités de auditoría jueguen un papel clave en la reducción del riesgo de fraude como parte de su supervisión de la información financiera.

El fraude es un problema generalizado: 38% de los encuestados en la *Encuesta Global de Delincuencia Económica 2009* de PwC informaron que sus empresas habían experimentado algún fraude contable el año anterior. ¿Entonces por qué el fraude de información financiera continúa, a pesar del daño que puede crear? El Centro para la Calidad en las Auditorías de los Estados Unidos emitió un informe en 2010, *Desalentando y Detectando Fraudes en la Información Financiera*. **Entre las motivaciones más comunes para el fraude de informes financieros se cita:**

- Para satisfacer las expectativas sobre las ganancias de los analistas de mercado
- Para obtener beneficios personales, incluyendo maximización de las bonificaciones y compensaciones
- Para evitar dar malas noticias sobre la compañía, como una situación financiera en deterioro
- Para aumentar el precio de las acciones de la compañía
- Para fortalecer el desempeño financiero antes de una oferta de acciones o de financiación de deuda

Cuando estas presiones están presentes, los comités de auditoría deben considerar el potencial de que haya un mayor riesgo de fraude. Si la empresa está en un entorno económico desafiante, estos riesgos se pueden multiplicar.

Otros factores que pueden contribuir a un mayor riesgo de fraude son: la transferencia de operaciones a una nueva ubicación especialmente en mercados en desarrollo, las reestructuraciones y reducciones significativas en la fuerza laboral, la reducción en el alcance del trabajo de auditoría interna, y la industria en que opera la compañía. La *Encuesta Global de Delitos Económicos 2009* publicada por PwC indica que las industrias de comunicaciones, seguros, servicios financieros, y de hotelería y ocio reportaron haber experimentado la mayor cantidad de delitos económicos.

Una vez que el comité de auditoría comprende los factores que aumentan el riesgo de fraude, está mejor equipado para supervisar adecuadamente los controles internos relacionados con la detección del fraude.

Fundamentalmente, mantener el escepticismo sobre el riesgo de fraude en una empresa es difícil. Los directores no trabajarían en el directorio si no confiaran en la gerencia. Pero el fraude igual ocurre, por lo que los comités de auditoría tienen que estar alertas. ¿Cómo pueden lograrlo? el Recuadro 2.3 destaca algunos aspectos de los comités de auditoría, procedentes del informe del Centro para la Calidad de la Auditoría.

Recuadro 2.3

Consideraciones para los comités de auditoría en la prevención del fraude

- Supervisar todos los aspectos de la estrategia de la empresa que afectan a los informes financieros
 - Concentrarse en los riesgos que podrían crear incentivos para el fraude de información financiera
 - Evaluar periódicamente la integridad de la administración
 - Revisar y entender los resultados de las denuncias a la línea directa de denuncias
 - Comprender totalmente las transacciones con partes relacionadas y transacciones importantes no rutinarias
 - Hacer que la gerencia informe periódicamente sobre el ambiente de control y de los programas de prevención de fraudes
-

Los comités de auditoría también se ocupan de los riesgos de fraude mediante la evaluación del ejemplo que da la alta dirección y la supervisión del programa de cumplimiento de las regulaciones y de denuncias, como se discute en el Capítulo 3.

Comentarios de entrevistados

La auditoría interna no es responsable de la detección del fraude, pero sí analizamos si los procesos y los controles son suficientes para reducir el riesgo de fraude.

Presidente del CA

5 | *El Soborno y el Riesgo de Corrupción*

El soborno y la corrupción son un riesgo significativo y creciente para las empresas. La *Encuesta Global de Delitos Económicos 2009* realizada por PwC señala que el 27% de las empresas señalaron que habían experimentado sobornos o corrupción. El *Informe a las Naciones sobre Fraude Ocupacional y Abuso* de 2010, de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, encontró que el fraude derivado de corrupción está presente en el 33% de los más de 1.800 casos de fraude incluidos en la encuesta. Sumado a los riesgos en esta área, las entidades de supervisión de todo el mundo, no sólo están atentas de perseguir la corrupción, sino que también están trabajando coordinadamente para hacerlo.

En consecuencia, las empresas necesitan sistemas sólidos de control para mitigar el riesgo de soborno y corrupción. Pero el informe de PwC de 2008, *Confrontando la Corrupción*, encontró que mientras el 80% de los encuestados dice tener un programa de lucha contra la corrupción, sólo el 22% confía en que mitiga los riesgos de corrupción. Sólo el 50% dice que su programa es claramente comunicado y aplicado, y sólo el 40% cree que sus controles identifican a los asociados de alto riesgo o desembolsos sospechosos. Además, cuando en la *Encuesta Anual 2010 de PwC a los Directores Corporativos*, se preguntó sobre el programa de las empresas para el cumplimiento de la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas, (FCPA), el 25% de los directores indicó que las empresas no tienen tal programa.

Claramente, queda trabajo por hacer.

La FCPA, aprobada en 1977, establece requisitos para empresas en los Estados Unidos. Se prohíbe a las compañías ofrecer, prometer, pagar, autorizar o dar cualquier cosa de valor a un funcionario extranjero para influir en dicho funcionario a dar a la empresa una ventaja indebida. Dichos pagos se prohíben bajo cualquier circunstancia, ya sea que se realicen directa o indirectamente, a través de un tercero, o para una tercera persona para el beneficio de los funcionarios. Dado que la conducta de terceros, incluidos los agentes extranjeros, distribuidores, consultores y socios de negocios, puede exponer a una sociedad a violaciones a la FCPA, las empresas necesitan controles para cubrir este tipo de relaciones.

La FCPA también exige a las empresas a mantener registros precisos de las operaciones y mantener un sistema de control interno para proporcionar una seguridad razonable de que las transacciones son autorizadas y registradas. Debido a que la FCPA no reconoce el concepto de importancia relativa, el riesgo de violaciones es importante y difícil de manejar.

El monto de las multas por violar la FCPA puede ser significativo. Cuando se detecta una violación la empresa se ve obligada a menudo a realizar una investigación que puede implicar costos importantes y puede tomar años en completarse. La empresa podría tener que ampliar la investigación a otras jurisdicciones en las que opera la compañía para confirmar que el comportamiento inadecuado no es un fenómeno generalizado.

El otro desafío es que en las fusiones y adquisiciones, la empresa compradora puede llegar a ser responsable de violaciones a la FCPA por las operaciones de la compra. Así que los comités de auditoría tienen que sentirse seguros de que la administración realiza una revisión de due diligence de cumplimiento de la FCPA como una parte integral de los procedimientos para completar la fusión y la adquisición.

Aunque son pocos los casos FCPA que fueron llevados a las cortes en los primeros 25 años de vigencia, había más de 150 casos abiertos hacia finales de 2010.

Mientras que los comités de auditoría están preocupados por la FCPA, otros acontecimientos también merecen atención. La Ley de Soborno del Reino Unido de 2010 es más amplia que la FCPA. La ley del Reino Unido prohíbe los pagos de facilitación a cualquiera, no sólo a los funcionarios del gobierno. Esta ley permite sentenciar a los individuos hasta por un máximo de 10 años de prisión y no limita las multas contra las empresas. También, obliga a las empresas a que establezcan sistemas y controles para apoyar el cumplimiento de las leyes. Está previsto que entrará en vigor en 2011 y se aplica a cualquier empresa con operaciones en el Reino Unido.

La Ley de Dodd-Frank de 2010 instruye a la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos a compensar a los denunciantes (mediante la asignación de una parte de las multas de la compañía) por reportar actividades corruptas, como se analiza en el Capítulo 3. Se espera que este cambio aumente significativamente el número de acusaciones de soborno y corrupción, lo que puede obligar a las empresas a llevar a cabo un mayor número de investigaciones.

Un punto de partida útil para los comités de auditoría que están tratando de comprender el nivel de corrupción y el riesgo de corrupción en sus empresas, dado el enfoque legislativo, es evaluar si sus empresas están operando en las regiones y los sectores que son más susceptibles a la corrupción. Estos se muestran en el Recuadro 2.4.

Comentarios de entrevistados

El comité está alerta a los riesgos y los desafíos de operar en (nuestro país): los pagos ilícitos y el esquivar y pasar por alto los controles.

Presidente del CA

Recuadro 2.4 Países e industrias con mayores riesgos de soborno y corrupción:

Países	Industrias
<ul style="list-style-type: none">• Somalia• Myanmar• Afganistán• Irak• Uzbekistán	<ul style="list-style-type: none">• Turkmenistán• Sudán• Burundi• Chad• Guinea Ecuatorial <ul style="list-style-type: none">• Bienes raíces y desarrollo de propiedades• Petróleo y gas• Manufactura pesada• Minería• Atención farmacéutica y médica

Fuente: Transparencia Internacional. La lista de países se relaciona con la corrupción del sector público, según el Índice de Percepción de la Corrupción 2010. La lista de industrias se elaboró a partir del Índice de Fuentes de Soborno de 2008

Una vez que entienden el nivel de riesgo en general, los comités de auditoría deben centrarse en la forma en que la gerencia minimiza los riesgos de soborno y fraude por corrupción para proteger la reputación de la compañía y reducir su exposición a las sanciones pecuniarias. ¿Está el CEO marcando un tono ético y cultura adecuados?

Además, los comités de auditoría pueden consultar a la administración si los programas de cumplimiento abordan específicamente a la FCPA y otras leyes antisoborno y si los programas están diseñados para incorporar:

- **Análisis de riesgos:** Cubriendo todos los aspectos del negocio, incluidos los países en que se opera y el tipo de negocio, actualizado para responder a los planteamientos de nuevos negocios o para temas en nuevos territorios. Hacer due diligence de FCPA como parte de las adquisiciones.
- **Capacitación:** Dirigida específicamente a empleados y terceros relevantes (tales como agentes) en posiciones relacionadas con cumplimiento y llevadas a cabo localmente, con énfasis en la FCPA para lugares más “riesgosos”.
- **Sanciones:** calcular, comunicar, y hacer cumplir las consecuencias de la política acerca de violaciones a las normas.
- **Monitoreo:** La participación de los departamentos jurídicos en la pre-aprobación de los agentes y distribuidores. Transacciones de alto riesgo, tales como viajes y entretenimiento, marketing y honorarios de consultoría, regalos, y contribuciones caritativas y políticas, deben ser controladas regularmente. Las comisiones por ventas y los descuentos también deben ser revisados, y los contratos gubernamentales deben ser identificados, separados del resto, y objeto de seguimiento.
- **Auditoría:** Llevar a cabo auditorías periódicas de las comisiones a los agentes, descuentos de distribuidores, o pagos de honorarios por hallazgos en los servicios.
- **Asistencia:** Ofrecer a los empleados el acceso a asesoramiento sobre cómo informar sobre potenciales violaciones.

3

Cultura y Cumplimiento - el alma de la Responsabilidad Corporativa



Muchos comités de auditoría monitorean el ejemplo que da la Alta Dirección, porque entienden que llegar a tener controles internos eficaces depende en gran medida de la cultura organizacional. La cultura de la empresa también es clave para la efectividad de los programas de cumplimiento y la ética. Estos programas deben estar diseñados para dar forma a un ambiente que anime a los empleados a cumplir con las leyes y reglamentos aplicables, y promover un comportamiento adecuado en toda la compañía.

En general, los directores reconocen su responsabilidad en la supervisión de la ética en la compañía. *La Encuesta de Gobierno de Empresas Públicas* de 2010 efectuada por la Asociación Nacional de Directores Corporativos indica que el 77% de los directorios evalúa la ética de la administración.

En este capítulo se aborda la participación del comité de auditoría en el cumplimiento efectivo y la cultura corporativa de información financiera:

1. El ejemplo que da la Alta Dirección
2. Programas de Cumplimiento y Ética
 - i. Códigos de conducta
 - ii. Conflictos de interés
 - iii. Líneas de denuncias y quejas

1 | *El ejemplo que da la Alta Dirección*

El ejemplo que da la Alta Dirección corresponde al intento de crear una cultura donde todos se sientan responsables de hacer lo correcto. Los altos ejecutivos de la compañía tienen que reforzar constantemente este mensaje. Si los empleados ven que un ejecutivo actúa de forma inadecuada o poco ética, pueden sentirse justificados para hacer lo mismo. Pero es aún más importante que la gerencia media refuerce el tono adecuado, ya que las encuestas sugieren que este “mensaje en el centro” tiene una mayor influencia en cómo se comportan los empleados. Los empleados a menudo señalan como importante la comunicación frecuente y coherente sobre la ética, aunque muchos consideran que el mensaje de parte de la gerencia podría tener un impacto mayor.

Aunque los directorios en general son responsables de supervisar el ejemplo que da la Alta Dirección (ver *Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad**, 2^a Edición), los comités de auditoría a menudo desempeñan un papel clave. Su desafío es discernir si el mensaje que la administración comunica al comité es realmente el mensaje que se da en toda la compañía.

¿Cómo pueden los comités evaluar cuál es en realidad el mensaje que da la Alta Dirección? En primer lugar, utilizando una interacción directa con el comité de ejecutivos y con los gerentes para evaluar sus cualidades personales y su ética. Esta es sin duda la forma más común en que los comités pueden tener un juicio acerca de la cultura de la información financiera. Luego, considerar otras formas de evaluar el mensaje que da la Alta Dirección.

Un enfoque posible es revisar un resumen de encuestas a los empleados. Las encuestas pueden proporcionar información y conocimiento valiosos sobre la cultura ética de la empresa, sobre todo cuando cubren una base amplia de empleados. Aunque estos estudios a menudo apuntan hacia la satisfacción de los empleados o sobre las condiciones de trabajo, también se pueden hacer preguntas que indiquen si los empleados se han enfrentado a la presión de romper las reglas y si piensan que sus directivos están dispuestos a hacerlo. El porcentaje de participación en dichas encuestas también puede enviar un mensaje sobre la cultura del cumplimiento.

Comentarios de entrevistados

El ejemplo que da la Alta Dirección es fácil de evaluar si está en los extremos: o muy bueno o muy malo. Es más difícil cuando el tono está en algún punto intermedio.

Presidente del CA

* Audit Committee Effectiveness - What Works Best

Comentarios de entrevistados

Desde una perspectiva práctica, la evaluación del ejemplo que da la Alta Dirección es difícil de realizar como un ejercicio independiente. Nos basamos mucho en una evaluación integral de numerosos factores (por ejemplo, reuniones formales e informales, análisis de los informes, y viendo las acciones de la gerencia).

Presidente del CA

Otra manera de evaluar el ejemplo que da la Alta Dirección es pedir al departamento de recursos humanos la retroalimentación hacia arriba que los ejecutivos y gerentes reciben de sus subordinados directos. Los resultados de estas evaluaciones, en particular de los empleados en el grupo de contraloría, pueden arrojar una luz sobre presiones indebidas sobre el personal que prepara la información financiera. También se pueden obtener ideas a partir de reuniones periódicas del comité con el personal de administración financiera.

Además, hay que hacer seguimiento al nivel de quejas de los empleados, incluyendo la línea directa de denuncias (mencionada más adelante en este capítulo), para tener una idea de los progresos del comité en la cultura ética. Los comités también deben solicitar sus percepciones a los auditores internos y auditores externos. Estas conversaciones pueden ser consideradas durante sesiones privadas o conversaciones espontáneas cuando la gerencia no está presente. Vea el análisis de las reuniones ejecutivas o privadas con los auditores, en los Capítulos 4 y 5.

2 | Programas de Cumplimiento y Ética

Muchas de las partes interesadas ven el cumplimiento de la empresa y la ética en términos amplios – yendo más allá del mero cumplimiento de las leyes y reglamentos. Los directores deben entender cómo temas como la responsabilidad corporativa y sustentabilidad inciden en la reputación ética de la empresa. Teniendo en cuenta lo estratégico que son algunas de estas cuestiones, a menudo un comité especial o todo el directorio, deberán asumir la responsabilidad de supervisión de estos temas, como se analiza en *Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad**, 2^a edición.

Además de las expectativas de los interesados acerca de cuál debiera ser el comportamiento ético, las empresas se enfrentan a entornos operativos cada vez más complejos, ya que necesitan mantenerse al día y cumplir con numerosas leyes y regulaciones que cambian permanentemente. El programa de cumplimiento de una empresa normalmente va de la mano con su código de ética. El programa de cumplimiento de la compañía y el programa de ética es un subconjunto y es parte del sistema general de control interno, que se discute en el Capítulo 2.

En los Estados Unidos, las Directrices de Sentencia Federal (las Directrices) establecen el nivel básico de las expectativas de los programas de cumplimiento y ética. Todas las empresas que realizan negocios en los Estados Unidos están sujetas a las Directrices. Una razón de su importancia para las empresas se debe a que las Directrices permiten a los jueces reducir las multas si una empresa es culpable de ciertos delitos y faltas, pero puede demostrar que sí tiene un programa efectivo de cumplimiento y ética. Las Directrices también permiten a los jueces reducir las multas si las empresas se autoacusaran, cooperan, o aceptan su responsabilidad.

* Audit Committee Effectiveness - What Works Best

Las Directrices indican que, para que se considere que una empresa cuenta con un sistema “eficaz” de cumplimiento y ética, tiene que ejercer debida diligencia para prevenir y detectar conductas delictivas y promover una cultura que incentive una conducta ética y el compromiso con el cumplimiento de la ley.

Las Directrices fueron revisadas en 2010 y hacen hincapié en la necesidad de:

- Hacer todos los esfuerzos razonables antes de reclutar o ascender a las personas que tienen mucha autoridad discrecional, para garantizar que no se han involucrado en actividades ilegales o una conducta inapropiada
- Establecer normas y procedimientos para prevenir y detectar conductas delictivas
- Llevar a cabo la capacitación sobre el programa
- Tomar medidas razonables para asegurarse de que el programa de cumplimiento y ética se siga, mediante el control de las actividades para detectar conductas criminales, la evaluación periódica de la efectividad del programa y tener y promocionar la existencia de una línea directa y anónima para que los empleados reporten problemas o soliciten orientación
- Tomar medidas razonables después que una conducta criminal se ha detectado para responder de manera adecuada y prevenir que ocurran conductas similares
- El directorio debe estar bien informado sobre el contenido y el funcionamiento del programa y ejercer un control razonable con respecto a su aplicación y eficacia
- El individuo que es responsable del programa debe tener acceso directo al directorio o a un comité del directorio e informar periódicamente a este órgano sobre la eficacia del programa

En muchos países, la jurisprudencia establece las expectativas para la participación del directorio en los programas de cumplimiento. Tales precedentes instruyen a los directorios que aseguren que los sistemas de información existen para proporcionar a la alta gerencia y al directorio información precisa y oportuna sobre el cumplimiento de las leyes por parte de la empresa. En países como Holanda, el directorio está encargado de supervisar el cumplimiento de la compañía, de la legislación y la regulación. Los directores incluso tienen el deber (como lo tienen en los Estados Unidos) de determinar si la empresa tiene un programa efectivo de cumplimiento.

El rol de “oficial de cumplimiento” a menudo se establece por separado, particularmente en las grandes empresas, en lugar de ser asumido por el asesor jurídico o el director de finanzas. Un tema es la determinación de cuál es la función a través de la cual el oficial de cumplimiento informará sobre: lo legal, finanzas, auditoría interna, riesgos, operaciones, u otra. Muchas empresas han decidido que el oficial de cumplimiento cumpla con la función legal, reconociendo la naturaleza jurídica de muchos temas de cumplimiento. Otros, sin embargo, eligen otra estructura de reporte, ya que ven la ética y el cumplimiento como un asunto de negocios, no sólo de tipo legal.

A los comités de auditoría a menudo se les asigna la responsabilidad de supervisar el programa de cumplimiento y ética. Las reglas del New York Stock Exchange requieren que el comité de auditoría supervise el cumplimiento por parte de la empresa de los requisitos legales y reglamentarios. En otras empresas, incluso si otro comité del directorio monitorea el cumplimiento, el comité de auditoría de todos modos necesita entender los problemas de cumplimiento importantes para que pueda considerar su impacto en los estados financieros.

Comentarios de entrevistados

Es un desafío constante articular nuestros riesgos específicos de industria – especialmente aquellos relacionados con el cumplimiento regulatorio – de una forma en que el comité los pueda entender fácilmente.

Director de AI

Los comités de auditoría pueden supervisar y apoyar la eficacia de los programas de cumplimiento por medio de:

- Entender el diseño del programa de cumplimiento de la empresa, incluyendo las áreas de mayor riesgo, el personal técnico que interviene y sus antecedentes, las líneas que reportan, los retos y los enfoques para abordar los principales requisitos específicos
- Discutir la eficacia del programa
- Revisar la política de ética periódicamente y entender cómo se comunica a los empleados y la forma en que se aborda el riesgo cuando los estándares difieran de país en país
- Reunirse periódicamente con el oficial de cumplimiento para discutir la independencia de la función y los recursos
- Comprender la naturaleza de los problemas importantes que salen a la luz (ya sea identificados por la empresa o por los reguladores), la investigación de la administración, y las acciones de seguimiento o disciplinarias
- Estar satisfecho de que la administración hace los cambios necesarios para asegurar la efectividad continua del programa

La comprensión de cómo la auditoría interna evalúa los riesgos inherentes al programa de cumplimiento y la ética y cómo los cubre en sus planes de auditoría puede ayudar al comité de auditoría con su supervisión. En primer lugar, como un tercero objetivo, auditoría interna puede proporcionar una prueba razonable e independiente sobre la eficacia del programa. Segundo, auditoría interna generalmente tiene más recursos que el grupo de cumplimiento y ya tiene a su alcance toda la compañía.

Los comités de auditoría deben recibir informes periódicos del director de auditoría interna, del asesor jurídico, del oficial de cumplimiento y de la administración sobre el estado de cumplimiento y cualquier tema importante. El Recuadro 3.1 proporciona una lista de cuáles son los elementos que esos informes pueden proporcionar.

Recuadro 3.1	Elementos típicos cubiertos en un informe sobre el cumplimiento del programa de la empresa
	<ul style="list-style-type: none">• El registro de la gestión de incidentes• Exposición narrativa sobre los incidentes detectados• Análisis del incidente (tema, ubicación, unidad de negocio, nivel de personal, etc.)• Estadísticas sobre el Código de Conducta y certificaciones• Tendencias de los incidentes reportados a través del tiempo• Los resultados de encuestas a los empleados sobre cumplimiento y ética• Las acciones previstas en relación con los problemas identificados

i. Códigos de conducta

Muchas empresas establecen códigos de conducta para comunicar sus expectativas sobre las prácticas comerciales aceptables para todos los empleados. En general, los códigos de conducta están disponibles en el sitio web de la empresa. De hecho, las normas en los Estados Unidos exigen a las empresas públicas adoptar y publicar sus códigos de conducta. Del mismo modo, los Principios de Buen Gobierno Corporativo y Recomendaciones de Mejores Prácticas del Consejo de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Australia impulsa a las empresas a adoptar y divulgar un código de conducta para guiar a los directores y a la gerencia ejecutiva en materias de ética relativas a la integridad financiera. En Sudáfrica, el Informe King recomienda al directorio desarrollar un código de conducta, que debe ser revisado y actualizado cuando sea necesario. El Instituto Brasileño del Código de Buen Gobierno pide al comité de auditoría revisar que el código de conducta de la compañía sea aplicado. En la India, el código de conducta debe estar en el sitio web de la empresa, y los consejeros y altos directivos afirman su cumplimiento con el código en el informe anual.

Un código de conducta es una declaración proactiva de las expectativas de la compañía para los empleados y la conducta corporativa. Las empresas deben adaptar sus códigos para satisfacer sus necesidades individuales y cultura.

Si bien los códigos pueden cubrir varios temas, como mínimo deberían incluir:

- Las expectativas para la conducta profesional dentro, y fuera, del lugar de trabajo durante la realización de negocios de la compañía
- Las responsabilidades de los empleados de informar las malas conductas o de expresar preocupaciones
- Las normas de responsabilidad, sean para empleados de administración o de otro tipo
- Un proceso específico para las acciones disciplinarias cuando se descubren violaciones a la política. Dependiendo de la gravedad de la violación, el proceso puede incluir una advertencia verbal, una amonestación por escrito, acciones correctivas, seguimiento y un informe, o finalmente, el despido.
- El hecho de que algunos altos directivos y empleados puedan ser considerados personal o penalmente responsables de sus propias acciones

Los códigos de conducta también suelen abordar los conflictos de interés, las oportunidades empresariales, la confidencialidad, equidad, protección y uso de activos sociales, la honestidad, integridad, cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones, y la responsabilidad de cumplir con el código. Un código debe abordar también las políticas fundamentales para la industria en la que se inserta la compañía.

El comité de auditoría debe verificar que la empresa haya adoptado un código de conducta y que esté efectivamente comunicándolo a los empleados y capacitándolos al respecto. El comité también debe entender el grado en que los empleados han certificado que han leído y que están cumpliendo con el código.

Los comités experimentados también reconocen que el desarrollo y la adopción de un código puede ser más difícil para las compañías multinacionales. Los problemas de aplicación que a menudo surgen

Comentarios de entrevistados

El comité de auditoría tiene que entender que la cultura en mercados emergentes es diferente, y que no encontramos los mismos controles en todos los países.

Director de AI

incluyen problemas de traducción, las diferencias con las leyes locales, y las diferentes expectativas para el comportamiento mínimo en diferentes geografías. Como consecuencia, muchas empresas complementan su código de conducta global con orientación específica en algunos países para abordar los ambientes de negocios locales. Hacen hincapié en que los empleados deben ir más allá de los requisitos del código escrito si existen estándares éticos más altos en el lugar donde los empleados operen.

ii. Los conflictos de interés

Los códigos de conducta a menudo incorporan políticas sobre los conflictos de interés. Estas políticas generalmente cubren los conflictos financieros, intereses fuera de los ámbitos laborales o de negocios, relaciones entre empleados, intereses y relaciones indirectas, regalos y entretenimiento, la protección y uso de información confidencial y las oportunidades empresariales. El desarrollo de una buena política sobre conflictos de interés puede ser un reto, especialmente cuando hay que asegurar que considera correctamente de cuestiones culturales. Por ejemplo, las prácticas empresariales en algunas culturas representan tradiciones no corruptas consagradas en el tiempo, pero que parecen estar en conflicto cuando se ven desde la perspectiva de los Estados Unidos o de Europa. La empresa puede necesitar imponer distintas políticas para diferentes culturas.

El recuadro 3.2 ofrece prácticas a tener en cuenta en las políticas sobre conflictos de interés.

Las políticas acerca de conflictos de interés a menudo detallan las disposiciones relativas a los conflictos de ejecutivos y altos niveles de la administración, así como los procedimientos de concesión y seguimiento de las exenciones. Muchos potenciales conflictos de interés, como las transacciones entre la empresa y las entidades donde los directores, funcionarios y ejecutivos tienen intereses personales o profesionales, pueden desencadenar la divulgación de transacciones con partes relacionadas, como se explica en el Capítulo 1.

La responsabilidad de revisar los posibles conflictos de interés puede ser asignada a varias funciones dentro de la empresa. Sobre la base del *Sexto estudio de Prácticas Actuales del Directorio de la Sociedad de Secretarios Corporativos y Profesionales de Gobierno* (2008), es más probable que el asesor jurídico, seguido por un comité del directorio, sea quien se encargue de revisar los posibles conflictos de interés y transacciones con partes relacionadas. En muchos casos, esta obligación recae en el comité de auditoría.

Recuadro 3.2	principales prácticas para políticas acerca de conflictos de interés
<p><i>Mejores prácticas de políticas: Una buena política sobre conflictos de interés debe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar puesta por escrito • Ser fácil de obtener y entender • Ser lo suficientemente general como para cubrir posibles conflictos no mencionados específicamente en la política • Incluir los conflictos que representan los principales riesgos para la empresa y su industria • Abarcar tanto los conflictos reales como los aparentes • Incluir preguntas y respuestas • Aplicar a todo el mundo, incluyendo a miembros del directorio • Estar acompañada por guías disciplinarias <p><i>Mejores prácticas de políticas: Un buen proceso sobre conflictos de interés debe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con el apoyo expreso de los altos ejecutivos • Ser evaluado periódicamente en cuanto a si es necesario actualizarlo • Darse a conocer internamente, sobre todo luego de haberse realizado cambios • Involucrar comunicaciones honestas (por ejemplo, el reconocimiento de un alto ejecutivo de lo que se debe hacer para cumplir con la política) • Aplicar la política consistentemente • Establecer protocolos adecuados para las excepciones • Apoyar a la directiva con un proceso de certificación anual • Cubrir la política en materia de ética o capacitación sobre el cumplimiento • Incluir un procedimiento para hacer preguntas y reportar problemas o violaciones 	

Los comités de auditoría (y todos los directores) deben estar familiarizados con la política sobre conflictos de interés y su papel en la aprobación de cualquier excepción. Y, en forma similar a la política sobre ética, los comités se deben interesar en si la empresa ha comunicado efectivamente y capacitado a sus empleados.

iii. Líneas de Denuncia y quejas

Los comités de auditoría tienen otras fuentes de información sobre posibles problemas en una empresa, tales como líneas directas de “denuncias”. Estos programas se han utilizado tradicionalmente para identificar el comportamiento inadecuado por parte del personal de la empresa, incluyendo temas como el acoso sexual o violaciones de los programas contra el soborno.

Muchos expertos creen que poner a disposición de los empleados un mecanismo que les permita reportar inquietudes de manera anónima es un aspecto central de los programas de cumplimiento.

Comentarios de entrevistados

Informo acerca de las denuncias y las acciones de remediación al comité de auditoría cada trimestre.

Director de AI

En efecto, la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 requiere que los comités de auditoría de las empresas abiertas de los Estados Unidos establezcan procedimientos para la recepción, conservación y resolución de quejas con respecto a la contabilidad, los controles contables internos o asuntos de auditoría, incluidos los procedimientos para que los empleados envíen información confidencial y anónima. En Canadá, las normas de los Administradores de Valores Canadienses obligan a que los comités de auditoría establezcan procedimientos para la recepción de quejas y preocupaciones de manera confidencial.

Pero el tema no es tan simple. En algunas partes de la Unión Europea, las normativas de protección de datos prohíben a las compañías la implementación de los procedimientos de denuncia que fomenten denuncias anónimas. Y en otras regiones, como el Reino Unido, se fomenta, pero no se obliga, a tener un procedimiento para las denuncias.

Los países que requieren la participación directa del comité de auditoría en los programas de los denunciantes creen que tal obligación disminuirá la probabilidad de que los gerentes que se involucran en malas prácticas puedan disminuir las aprehensiones del personal en el largo plazo.

Es importante que la información sobre las quejas de los denunciantes se informe periódicamente al comité de auditoría. Algunos comités obtienen un resumen de todas las quejas recibidas por lo menos una vez al año. Algunos también se reúnen en privado con el oficial de cumplimiento para entender no sólo la naturaleza, sino también la frecuencia y las tendencias de las quejas reportadas a la línea directa.

Los comités de auditoría deben determinar con qué frecuencia y a qué nivel de detalle desean recibir información. A muchos comités les resulta útil:

- Definir un nivel de materialidad (valor monetario o nivel administrativo) para la notificación inmediata al comité
- Revisar periódicamente las denuncias importantes, por ejemplo, trimestralmente
- Recibir un resumen de todas las denuncias por lo menos una vez al año
- Tener acceso a información adicional

La Ley Dodd-Frank de 2010 ofrece incentivos significativamente mayores y protección a los denunciantes en los Estados Unidos. Permite que un denunciante sea elegible para una recompensa de hasta un 30% de los fondos recaudados por suministrar información original a la SEC de los Estados Unidos que lleve a una multa de más de USD 1 millón. La ley también mejora la protección al denunciante impidiendo que las empresas tomen represalias contra ellos. Las empresas deben asegurarse de que los sistemas internos de denuncias sean eficaces porque la actividad de denuncias en todos los frentes irá probablemente en aumento.

Los comités de auditoría querrán entender cómo la administración modifica el código de conducta de la compañía así como otras políticas, si fuera necesario, para que reflejen las reglas de denuncias de la Ley Dodd-Frank.

4

Supervisión de la Administración y Auditoría Interna



Para algunos comités de auditoría, equilibrar su papel como asesor de la gerencia con su deber de supervisión es, por decir lo menos, un reto. Se debe revisar cuidadosamente la información que la gerencia ofrece y solicitar evidencias, de ser necesarias. Se debe evitar, sin embargo, inmiscuirse en el papel propio de la gerencia.

El comité de auditoría también debe supervisar y apoyar efectivamente la auditoría interna. El papel de auditoría interna ha cambiado con el tiempo, cambiando el foco entre los controles de cumplimiento y la consultoría de valor agregado. Los comités de auditoría deben quedar satisfechos con los roles que los auditores internos asumen, teniendo en cuenta lo valiosa que la auditoría interna puede ser en dar confianza y seguridad objetiva, e ideas a un comité.

Una estrecha relación con la administración y la auditoría interna es una base esencial para que el comité lleve a cabo eficazmente sus responsabilidades.

Este capítulo trata sobre:

1. Relación general con la administración
2. El nivel de calidad de la gerencia
3. Reuniones con la gerencia
4. Definición del papel de auditoría interna
5. Los planes de auditoría interna
6. Entendiendo los recursos de auditoría interna
7. Comunicación de los resultados de auditoría
8. Nivel de reportes de auditoría interna
9. Dirección de auditoría interna
10. Las sesiones privadas
11. Evaluación del desempeño de la auditoría interna

1 | Relación general con la administración

La administración tiene un conocimiento profundo de la empresa y sus desafíos, y por lo tanto está en mejores condiciones para recomendar qué información necesita el comité de auditoría. La administración también coordina y da prioridad a los recursos y la capacitación que son esenciales para que el comité realice de manera efectiva sus responsabilidades. El apoyo fluye en ambos sentidos. El comité puede entregar un valor agregado para la administración aportando una perspectiva objetiva sobre las decisiones de los informes financieros y asesorando sobre cómo manejar asuntos difíciles.

Aunque los comités de auditoría deben tener una relación positiva y de confianza con la administración, necesitan mantener su escepticismo y estar listos para cuestionar a la administración sobre temas incómodos, incluyendo el riesgo de fraude y la adecuación de sus juicios y estimaciones. La administración debe esperar un cuestionamiento riguroso de parte del comité de auditoría. Si la administración no ofrece respuestas claras o está demasiado a la defensiva, eso debe ser una luz de alerta para el comité. El Recuadro 4.1 proporciona preguntas que el comité de auditoría puede utilizar para iniciar estas discusiones, muchas de las cuales son sacadas del informe *Disuasión y Detección de Fraude en la Información Financiera* emitido por Centro para una Auditoría de Calidad en 2010.

Comentarios de entrevistados

Tener una comunicación activa con la administración fuera de las reuniones del comité nos permite tener una buena comprensión de los problemas que pueden surgir.

Presidente del CA

Recuadro 4.1

Preguntas para la administración de la compañía sobre la información financiera

- ¿Hubo algunas operaciones realizadas durante el período de reporte que no se habrían realizado excepto para impactar los ratios financieros de la empresa o los resultados?
- ¿Hubo algunas operaciones registradas durante las últimas semanas del período que no ocurrieron antes en el período?
- ¿Hubo alguna excepción significativa en las cartas de gerencia firmadas por varios gerentes de la empresa relacionada con la auditoría interna respecto de los informes financieros?
- ¿Qué estimaciones o juicios discrecionales fueron necesarios durante el período? ¿Cuál fue el proceso de decisión?
- ¿Qué tipo de injerencia en las determinaciones de la contabilidad tiene la gerencia no financiera?
- ¿En qué áreas se presentan problemas o desafíos recurrentes?
- Si un artículo apareciera en The Wall Street Journal o el Financial Times sobre las prácticas de contabilidad de la empresa, ¿de qué es probable que hable?
- ¿Qué le quita el sueño?
- ¿Qué áreas de contabilidad requieren la mayor parte del tiempo del personal de finanzas?
- ¿Qué presiones influyen en la información financiera?

Pueden surgir conflictos cuando no hay un entendimiento claro y un consenso sobre dónde terminan las responsabilidades de la administración y cuándo parten las del comité de auditoría. La administración puede creer que está haciendo su trabajo al informar al comité de las decisiones tomadas, mientras que el comité puede sentir que deberían haber sido consultado previamente. O bien, el comité puede

Comentarios de entrevistados

El comité debe evitar la microadministración y las críticas a un nivel detallado. Tenemos que dejar espacio a la administración para que maneje los problemas.

Presidente del CA

aportar perspectivas sobre un tema acerca del cual la administración no ha solicitado asistencia. Sea cual sea el origen del conflicto, este tipo de situaciones crean insatisfacción y resentimiento – aunque por lo general no se mencionan.

En consecuencia, la administración debe buscar la contribución del comité al tomar decisiones clave e inmediatamente informar al presidente del comité cuando surjan problemas importantes. Si el comité considera que esta comunicación es deficiente, tiene que aclarar sus expectativas con la administración, idealmente como parte de una conversación privada. Periódicamente, puede ser útil reafirmar sobre qué tipos de transacciones el comité quiere tener una participación más profunda.

Aunque los comités tienen el derecho de solicitar cualquier información que sientan que necesitan, los comités más experimentados respetan el rol de supervisión. Estos comités evitan solicitar información sobre cuestiones relativamente menores, o pedir que se aplique un formato a la información de acuerdo a sus preferencias personales.

El grado de interacción y participación del comité con la administración cambia con la evolución en el entorno empresarial, cambios en las circunstancias de la empresa, y las capacidades de los individuos en la función financiera. Así, cuando la empresa está operando de manera estable, el comité continúa examinando cuidadosamente la información, y cuestiona a la administración cuando es necesario, pero confía en ella para resolver los problemas cotidianos.

2 | *El nivel de calidad de la gerencia*

Dada la complejidad de la información financiera, el trabajo de un equipo de finanzas de conocimientos fuertes y técnicamente competente es fundamental para la confianza del comité de auditoría en los informes financieros que revisa. Así, el comité de auditoría debe comprender qué habilidades, competencias, y capacidad o recursos tiene el equipo de finanzas. ¿Cómo hace un comité eficaz para evaluar las fortalezas y el rendimiento de los administradores financieros clave y del equipo de finanzas en general?

En primer lugar, discute con el CFO cómo éste se asegura de que el equipo de finanzas esté debidamente calificado, y cómo el personal se mantiene al día con el cambio de normas contables. Para una empresa multinacional, el comité de auditoría reconoce que la dificultad del trabajo del CFO se magnifica con la necesidad de asegurar la competencia de los equipos de finanzas múltiples que pueden tener que aplicar más de un conjunto de normas contables. El comité también debe entender cuánta influencia ejerce el departamento de finanzas de la casa matriz sobre la selección y asignación de recursos.

En segundo lugar, el comité evalúa cómo se desempeña el personal de nivel superior de finanzas sobre la base de lo que percibe en las reuniones del comité y cómo responden estos empleados a las consultas

entre las reuniones. ¿Proporcionan respuestas sinceras y comprensibles? ¿Están dispuestos a admitir que necesitan orientación o tienen que hacer más investigaciones antes de dar una respuesta? ¿Parece que tienen una relación de trabajo constructiva con los auditores externos?

En tercer lugar, se considera la retroalimentación confidencial de los auditores internos y externos. Esta retroalimentación puede variar desde la forma en que la administración comprende y aborda temas técnicos de contabilidad, hasta si la administración establece desde la cúpula la pauta apropiada para enfrentar los hallazgos significativos acerca del control.

El comité de auditoría tratará de usar sesiones privadas de los miembros sólo para concluir la evaluación del desempeño de la administración de finanzas de alto nivel y la adecuación del equipo de finanzas completo.

Un comité de auditoría experimentado también supervisa los planes de sucesión para el CFO. El comité debería examinar la sucesión del CFO con el CEO, especialmente si el CFO está próximo a jubilar o se cambiará a otras partes de la empresa. Para las transiciones de gerentes de finanzas, no es raro que el comité, o su presidente, entreviste una lista breve de candidatos. Esta participación en el proceso ayuda al comité a asegurarse de que el gerente de finanzas entrante estará cómodo presentando informes con regularidad, construyendo una relación con el presidente y que el candidato tiene ética e integridad, así como experiencia en generar informes financieros.

Aunque los nombramientos de gerentes a menudo son vistos como la decisión del CEO, el comité tiene que estar seguro de que el gerente de finanzas entrante está comprometido y dedicado a presentar los resultados de la compañía de manera apropiada. Además, la participación del comité de auditoría refuerza el mensaje al CFO entrante de que tiene una responsabilidad importante para informar al comité y a anticiparse a las necesidades del éste, así como de responder a las solicitudes del CEO.

Los comités deben considerar si se ocupan de los planes de sucesión para el equipo de finanzas de alto nivel también. Una forma de hacerlo es discutir periódicamente con el CFO cómo los ejecutivos del equipo de finanzas están siendo preparados para avanzar en su carrera.

Comentarios de entrevistados

Conocer la opinión abierta y honesta de los auditores externos, en la sesión privada, es clave para evaluar la fortaleza de la administración.

Presidente del CA

3 | *Reuniones con la gerencia*

Comentarios de entrevistados

Creemos que es fundamental contar con un ambiente que fomente el diálogo abierto y cara a cara con el personal administrativo de muchas funciones de la empresa durante todo el año. No sólo nos basamos en informes escritos.

Presidente del CA

Las reuniones formales e informales con la gerencia son esenciales para una relación sólida. Por supuesto, la ocasión principal son las reuniones formales del comité de auditoría. La gerencia normalmente asume el liderazgo en la presentación de muchos temas de la agenda. Pero solamente presentar no es el objetivo de estas reuniones. La participación de la administración debe centrarse en establecer un diálogo significativo con el comité, responder preguntas y proporcionar conocimientos adicionales.

¿Cuáles miembros de la administración deben asistir a las reuniones del comité de auditoría? Sería muy difícil para el comité de auditoría obtener las respuestas que necesita sin los miembros clave del equipo de finanzas presentes en la reunión, como el director financiero, el contador y el contralor. Otros altos ejecutivos de finanzas también pueden tener información útil para compartir, incluyendo el encargado de impuestos, el tesorero y el gerente de informática. Si el comité se enfoca en un problema de una unidad de negocio, la presencia del ejecutivo financiero jefe de tal unidad de negocios, y su contralor, también se justifica. Pero la cantidad de gente puede crecer rápidamente, y los presidentes de comité astutos sabrán controlar el número de “espectadores” en las reuniones, ya que pueden obstaculizar los debates del comité. Por lo tanto, si hay, por ejemplo, un tema de impuestos en la agenda del día, el ejecutivo a cargo de los impuestos asistirá sólo a la parte de la reunión que le compete.

Una pregunta relacionada es si el CEO debe asistir a las reuniones del comité de auditoría. En general, los presidentes de los comités creen que la asistencia del CEO es útil, ya que ayuda a asegurar que las preguntas de los miembros del comité puedan ser abordadas en el acto. Sin embargo, los presidentes de comité astutos buscarán cualquier señal de que la presencia del CEO domine la reunión o impide respuestas sinceras de otros gerentes. Además, garantizan al CFO que tenga tiempo en una sesión privada con el comité para que levante todos los problemas que no se sentiría cómodo de hablar en una reunión que involucre a todos.

Los comités de auditoría regularmente deben reunirse en privado con el CFO. Las sesiones privadas o ejecutivas son apropiadas para examinar los temas sensibles, tales como las consideraciones en torno a la actuación del gerente de auditoría interna y los auditores externos. Estas sesiones también pueden ser una oportunidad para que el comité determine si han surgido otros problemas que la gerencia cree que el comité debiera estar analizando a los cuales se debiera dedicar más tiempo de discusión.

Para profundizar su relación, el presidente del comité de auditoría y el CFO deben reunirse a lo largo de todo el año de manera informal. Esto no sólo proporciona al presidente un mejor conocimiento de los problemas que la compañía está tratando, sino que también permite una relación más fuerte entre el CFO y el presidente del comité.

4 | Definición del papel de auditoría interna

Un departamento de auditoría interna altamente eficaz puede ser un recurso importante para ayudar al comité a comprender con qué eficacia, la empresa, administra los riesgos de su negocio. Una vez que el comité de auditoría comprende el trabajo que auditoría interna está llevando a cabo, los otros trabajos que es capaz de hacer, y lo que los objetivos de la administración implican para auditoría interna, el comité puede llegar a un consenso sobre el papel que debe desempeñar auditoría interna para proporcionar el máximo valor posible.

Cuando se establecieron por primera vez, los departamentos de auditoría interna se concentraron en la evaluación de cumplimiento del control interno. En la década de 1990, muchas de las funciones de auditoría interna se intensificaron, convirtiéndose en “consultores” internos para la administración sobre los esfuerzos de mejora y reingeniería de procesos, con el objetivo de agregar valor. En los Estados Unidos, en 2002 la Ley Sarbanes-Oxley hizo que auditoría interna dedicara recursos considerables para apoyar a la administración con la documentación y las pruebas de control interno sobre los informes financieros. Ahora que la mayoría de las empresas necesitan menos recursos para llevar a cabo sus pruebas de controles sobre información financiera, auditoría interna ha cambiado el enfoque para hacer frente a otros riesgos.

Auditoría interna puede realizar una amplia variedad de trabajos. El Recuadro 4.2 da ejemplos del trabajo que los auditores internos pueden hacer, en un espectro que va desde el cumplimiento básico hasta la consultoría, así como las implicaciones de este trabajo.

Recuadro 4.2	Trabajos que puede realizar la auditoría interna	Comentarios de entrevistados
Tipo de trabajo	Naturaleza del trabajo e implicaciones	Comentarios de entrevistados
Ayudar en las pruebas de control interno sobre los informes financieros / prestar asistencia a los auditores externos	Tradicional, orientado al cumplimiento. Ayuda a reducir los costos	Las personas dentro de la empresa no entienden las expectativas del comité de auditoría con respecto a auditoría interna. Si el comité pudiera articular la importancia de auditoría interna, eso elevaría nuestro papel e importancia.
En base a rotación o al rango de riesgos, auditar las principales unidades operativas de la compañía y sus funciones (por ejemplo, IT, remuneraciones)	Auditoría interna tradicional. Aunque la auditoría desde hace mucho tiempo cubre los principales proyectos de TI y los riesgos de seguridad, el nivel, el impacto potencial y la velocidad de los cambios en estas áreas han aumentado considerablemente	Director de AI
Realizar auditorías de cumplimiento legal y regulatorio, por ejemplo, auditorías de salud y seguridad	Mayor rol para auditoría interna. Debido al aumento de la regulación gubernamental y el aumento correspondiente de riesgos, auditoría interna proporciona más seguridad de que los riesgos están siendo abordados y realiza investigaciones relacionadas	
Consultar con la dirección en la mejora de procesos operativos y eficiencia operacional, especialmente en relación con las iniciativas más importantes de la compañía, tales como nuevos productos o la entrada a nuevos mercados	Más bien de carácter consultivo, y un área donde el papel de la auditoría interna se está desarrollando. La naturaleza del trabajo de auditoría interna depende en gran medida de las habilidades que aporta (por ejemplo, la cadena de suministro o la excelencia de fabricación)	

Además de las auditorías programadas y visitas a terreno, algunos departamentos de auditoría interna utilizan un proceso de auditoría continua que puede implicar evaluaciones permanentes de control o evaluación de riesgos. Este enfoque ayuda a identificar los errores y fraudes en el momento oportuno, y crea un ambiente más fuerte de control interno a través de la empresa.

A menudo, los diferentes interesados en la auditoría interna ven un valor diferente en los diferentes tipos de trabajo de auditoría interna. El desafío del comité de auditoría debe ser obtener seguridad de que auditoría interna está centrando sus esfuerzos en los puntos adecuados y el uso de sus recursos limitados para entregar, no sólo valor a la administración, sino también garantías al comité de auditoría.

Entonces, ¿qué papel desempeñan normalmente las funciones de auditoría interna? Por lo general, cubren áreas tales como la evaluación de los riesgos principales de la compañía y qué tan bien están siendo mitigados, la evaluación de la seguridad informática, y la realización de investigaciones.

La función de auditoría interna debe estar reflejada en sus estatutos. Este documento establece el propósito de auditoría interna, su autoridad, la estructura de los informes, las responsabilidades y debe especificar que el grupo no puede tomar responsabilidades que pudieran obstaculizar su objetividad. Por ejemplo, no puede estar significativamente involucrada en la implementación de controles internos que tenga que probar en un momento posterior. Muchos comités de auditoría revisan anualmente los estatutos de auditoría interna, y evalúan y aprueban si procede cualquier cambio a este documento.

5 | *Los planes de auditoría interna*

Auditoría interna basa su plan anual de auditoría sobre su evaluación del riesgo, que idealmente debe corresponder a los principales riesgos identificados en el programa general de administración del riesgo de la empresa.

Los recursos de auditoría interna no son ilimitados. Por lo tanto, debe tomar decisiones sobre los riesgos y las operaciones que se pueden cubrir en un año determinado, especialmente cuando se enfrentan con otras prioridades a partir de las peticiones de la administración y las expectativas del comité de auditoría. Los comités de auditoría deben revisar el alcance previsto de las actividades de auditoría interna y comprender la forma en que responde al nivel y tipo de riesgos en la empresa. Los comités experimentados comprenden que es difícil para auditoría interna dejar de hacer auditorías a lugares o funciones que históricamente ha auditado anualmente, aunque las auditorías ya no aborden temas de riesgo significativo. Aún así, los comités deberían cuestionar la necesidad de volver a revisar dichos lugares o funciones con regularidad.

Los comités también deben entender que hay algunas áreas de riesgo que pocos grupos de auditoría cubren, por lo que probablemente no serán abordadas en el plan de auditoría. Por ejemplo, auditoría interna rara vez ayuda a las empresas a evaluar los riesgos en torno al diseño de nuevos productos, adaptación a las necesidades del mercado, la elección del canal de los clientes, o la eficacia de los programas de marketing. Aunque éstas pueden representar riesgos significativos para la empresa, por lo general, no son áreas de enfoque para el comité de auditoría. Además, el estudio *Estado de la Profesión de Auditoría Interna* publicado por PwC en 2011 muestra que la mayoría de las funciones de auditoría interna están involucradas solo marginalmente en los riesgos asociados con el crecimiento en los mercados emergentes, adquisiciones internacionales, nuevos joint ventures y las nuevas tecnologías como la computación en nube.

Un plan de auditoría interna puede ser apropiado en el momento de su aprobación. Sin embargo, los comités de auditoría experimentados reconocen que auditoría interna necesita flexibilidad para responder a los cambios importantes que ocurran en la empresa, tales como nuevas líneas de productos, la expansión global, adquisiciones o temas inesperados de regulaciones. De hecho, algunos departamentos de auditoría interna construyen un “colchón” en su plan para hacer frente a estos acontecimientos imprevistos. Cada vez más, la auditoría interna también se asegura de que sus planes de auditoría cuentan con la flexibilidad necesaria para añadir o eliminar proyectos cuando las prioridades de riesgos cambian.

Como parte de la discusión del plan anual, los comités de auditoría deben comprender si auditoría interna cuenta con un presupuesto adecuado para proporcionar cobertura a los riesgos así como si existe alguna limitación en el alcance de la auditoría interna. La discusión del presupuesto debe incluir la competitividad de los niveles de remuneraciones, la capacidad de buscar expertos externos cuando no existen dentro de la empresa, el uso apropiado de la tecnología y la capacitación.

La mayoría de los comités quiere entender el grado en que las actividades de auditoría interna están coordinadas con las de los auditores externos. El objetivo debe ser alcanzar una cobertura efectiva y eficiente de la auditoría por los dos grupos. En situaciones en que la auditoría interna ayuda a las pruebas de auditoría externa, el comité de auditoría debe cuestionar si la proporción de trabajo que realiza auditoría interna durante su asistencia es apropiada.

A medida que las empresas maduran en sus actividades de riesgo y de cumplimiento, también es apropiado que el comité cuestione cómo auditoría interna aprovecha las garantías proporcionadas por otras funciones de riesgo o de cumplimiento de la empresa, tales como la administración del riesgo, el riesgo de crédito o de mercado, la ética y cumplimiento, y el cumplimiento ambiental, de salud y seguridad.

Los comités de auditoría no siempre participan en la revisión del plan de auditoría interna. En tales situaciones, el comité debe evaluar si el trabajo de auditoría interna cumple con las necesidades del comité. Si no es así, entonces el comité debería reconsiderar su nivel de participación en el proceso de planificación de la auditoría.

Comentarios de entrevistados

Nuestro equipo de auditoría interna tiene que crecer en conjunción con el rápido crecimiento de nuestra empresa. Adapto mi plan de reclutamiento de personal basado en el plan de negocios de la compañía.

Director de AI

6 | Entendiendo los recursos de auditoría interna

Una vez que el comité de auditoría está satisfecho con el plan de auditoría interna, la siguiente pregunta es si auditoría interna tiene los recursos adecuados, sobre todo si las operaciones de la empresa y la estrategia han aumentado en complejidad.

Hay varias maneras de asignar personal a una función de auditoría interna, y los diferentes enfoques pueden afectar la eficacia del departamento. Algunas compañías tienen sus departamentos de auditoría interna completamente “en casa”. Otros subcontratan la mayor parte o la totalidad del trabajo. Muchos adoptan un enfoque híbrido con recursos externos en circunstancias seleccionadas para que el desempeño de la función en su conjunto sea más sólido.

Comentarios de entrevistados

No tener la experiencia en casa no significa que no vamos a hacer una auditoría. Por lo tanto, conseguimos la experiencia.

Director de AI

Comentarios de entrevistados

Auditoría interna tiene que hacer un mejor trabajo cubriendo riesgos de la tecnología, pero es difícil encontrar personal calificado para cubrir puestos de la tecnología en el negocio, y eso sin mencionar las posiciones dentro de auditoría interna.

Director de AI

Comentarios de entrevistados

Nuestro equipo de auditoría interna tiene la mayoría de las habilidades que necesitamos y estamos construyendo capacidades adicionales para manejar las nuevas áreas en que la empresa se está involucrando, como por ejemplo la nueva mesa de operaciones. También nos aseguramos de que reciban la capacitación adicional que necesitamos en campos tan complejos como los derivados.

Director de AI

Las empresas con departamentos de auditoría interna “en casa” también se enfrentan a decisiones sobre el modelo a usar para obtener personal para el departamento. Algunas compañías utilizan las asignaciones rotativas, en que individuos de finanzas y operaciones salen “de gira” al departamento de auditoría interna por un tiempo y luego vuelven a sus funciones habituales. Un tour en auditoría interna puede proporcionar una formación valiosa, dando a la persona una mejor apreciación de los riesgos y del control y una visión más clara de otras áreas de la empresa. Otros departamentos de auditoría interna usan personal dedicado. Otros usan un enfoque combinado, con una mezcla de miembros permanentes e “invitados” del personal.

El personal recién contratado puede traer conocimientos técnicos necesarios y nuevas perspectivas. Sin embargo, una alta tasa de rotación en auditoría interna puede llevar a la escasez de personal o de habilidades, y la falta de “memoria institucional” en el departamento. Por lo tanto auditoría interna debe identificar los posibles problemas de sucesión y examinar periódicamente los nuevos talentos que necesita para hacer frente a cualquier partida del personal o cambios en el modelo de negocio de la compañía que requieran distintas habilidades de auditoría.

Una estrategia que algunos departamentos de auditoría interna aplican es la de subcontratar el trabajo de bajo riesgo y rutinario, para dar más tiempo a auditoría interna para centrarse en proyectos estratégicos y en los riesgos principales. Otros gerentes de auditoría interna usan el outsourcing para obtener acceso a habilidades especializadas que permitan que el departamento haga frente a los riesgos de alta complejidad.

El comité de auditoría debe comprender los planes del departamento para hacer frente a cualquier escasez de recursos o de personal calificado. A veces, puede tener sentido “alquilar” esas habilidades, aunque si se hace a largo plazo, el comité debe estar convencido de que es la respuesta correcta. Desde una perspectiva estratégica, el comité también tendrá que supervisar todas las decisiones que externalizan de manera amplia la función de auditoría interna.

Si la empresa subcontrata parte o la totalidad de la función de auditoría interna, el comité de auditoría debe comprender los factores subyacentes a esta decisión. ¿Se trata de...:

- ...tener acceso a una gama más amplia de habilidades y conocimientos que la que podría tener un departamento interno limitado?
- ...aprovechar la experiencia de especialistas (en áreas como la tecnología de la información) que a un departamento de auditoría interna individual le resultaría difícil retener o mantener al día?
- ...ayudar a cubrir los requisitos de auditoría en el extranjero y conseguir el conocimiento de las costumbres comerciales y de los idiomas locales?

Si la empresa utiliza un modelo de externalización para llevar a cabo gran parte o la mayoría del plan de auditoría interna, el comité deberá asegurarse de que las personas que participan están calificadas y son objetivas, y que el proveedor de servicios puede garantizar la continuidad del personal. Las mismas expectativas de calidad de auditoría interna deben existir independientemente del modelo de asignación de recursos.

7 | Comunicación de los resultados de auditoría

Las interacción de auditoría interna y la comunicación con la gerencia y el comité de auditoría afectan en gran medida cómo se percibe esta función. Es más probable una percepción positiva si auditoría interna relaciona su trabajo y sus resultados a los objetivos de negocio y las prioridades de la compañía.

La mayoría de los departamentos de auditoría interna emiten numerosos informes a la administración cada año. Los informes suelen incluir una calificación global de la auditoría efectuada, así como recomendaciones para la administración.

Por su parte, el comité de auditoría debe obtener un resumen de los resultados del trabajo de auditoría interna. Muchos grupos de auditoría interna tienen problemas para llegar al nivel de detalle adecuado en estos informes, y por lo tanto los comités a menudo tienen que revisar más información que la necesaria. **Los Informes eficaces suelen incorporar:**

- Un resumen ejecutivo que describe de manera concisa el estado general del ambiente de control de la empresa y establece el contexto para el resto del informe y para el análisis en la reunión. Tiene que destacar las áreas de preocupación significativa que existan.
- Una descripción de los hallazgos más significativos de la auditoría interna, con sus implicaciones para el negocio y la indicación de los planes de remediación de la administración.
- Una lista de los resultados de las auditorías llevadas a cabo desde el último informe, con la clasificación actual y anterior para cada auditoría y una indicación de si el entorno de control de esa área o función está mejorando, empeorando, o es estable.
- El estado de las recomendaciones de auditoría importantes del pasado, permitiendo que el comité le dé seguimiento al compromiso de la administración a las correcciones necesarias y para entender si se repiten los problemas, lo que puede ser evidencia de un proceso ineficaz.

El comité de auditoría debe esperar que los informes de auditoría interna sean tan profesionales como la información que el comité recibe de otras partes. Algunas de las funciones de auditoría interna son particularmente hábiles en comunicar la información necesaria de forma clara y concisa. Utilizan gráficos y color para mostrar las tendencias. Se centran en los puntos clave. Proveen un análisis eficaz, no sólo los detalles crudos. Sobre cualquier tema en el informe de auditoría interna, el jefe de auditoría interna debe ser capaz de responder a la pregunta “¿Y eso qué importa?”

Comentarios de entrevistados

Los informes de auditoría interna deben contener sólo los asuntos importantes o críticos, y no deben informar sobre todas las cosas.

Presidente del CA

8 | Nivel de reporte de auditoría interna

Comentarios de entrevistados

El comité de auditoría puede apoyar la independencia de auditoría interna respecto de la administración por medio de la extensión de sus comunicaciones con auditoría interna y haciendo visible para la administración este nivel de compromiso.

Presidente del CA

El nivel de reporte de auditoría interna es importante. Se debe demostrar el más alto apoyo al mandato de auditoría interna, y se debe apoyar la objetividad de la función. A menudo, auditoría interna reporta tanto a la dirección ejecutiva (administrativamente) como al comité de auditoría.

El Instituto de Auditores Internos, en la encuesta *Red Mundial de Información de Auditoría* de 1999, mostró que el 43% de los directores de auditoría interna depende directamente del presidente del comité de auditoría. Al comparar esto con la encuesta de 2010, se ve que el 81% de los directores de auditoría interna depende directamente del presidente del comité de auditoría. Un cambio tan dramático en una década demuestra la comprensión de lo importante que es para la auditoría interna poder informar de los problemas a un órgano de control, no sólo a la administración.

Así como hay una línea directa con el comité de auditoría, la auditoría interna por lo general depende administrativamente de alguna gerencia. Sobre la base del *Informe de la Encuesta de Benchmarking* de la Sociedad de Secretarios Corporativos y Profesionales de Gobierno de 2008, el 67% de los auditores internos reporta al CFO y un 19% al CEO.

El presidente del comité de auditoría puede reforzar la relación de presentación de informes a través de contactos periódicos con el director de auditoría interna entre reuniones del comité de auditoría. En las grandes empresas, a veces esta interacción es mensual. Facilitar las formalidades para informar puede ayudar a que el comité de auditoría se asegure de que auditoría interna puede proporcionar información oportuna sobre los problemas operativos o de gestión que puedan surgir. Además, estas reuniones envían un mensaje adecuado tanto a auditoría interna como a la administración.

9 | Dirección de auditoría interna

Comentarios de entrevistados

El presidente del comité de auditoría tiene que tener una buena relación con el director de auditoría interna – es un trabajo solitario.

Presidente del CA

El director de auditoría interna conduce la eficacia de la función y la percepción en la empresa. Los antecedentes, la experiencia, y presencia ejecutiva de esta persona desempeñan un papel clave en determinar si otros ejecutivos lo ven como parte del equipo directivo y si tienen a auditoría interna en una alta estima.

El director de auditoría interna camina sobre una fina línea, ya sea como miembro de la gerencia o como líder de un grupo interno que se espera sea objetivo con respecto a la administración. El comité de auditoría y la administración deben ser sensibles a este problema y mantener un diálogo permanente con el director para saber rápidamente de cualquier problema potencial que exista. El comité debe esperar que el director mantenga una relación de trabajo efectiva, día a día, con la administración, y que también tenga la valentía de tomar decisiones difíciles cuando sea necesario.

Por último, la planificación de la sucesión es importante para asegurar que la transición a un nuevo director de auditoría interna se maneje adecuadamente. Encontrar un candidato que tenga el conjunto de habilidades adecuadas y que el comité de auditoría considera sería eficaz en su trabajo puede ser desafiante. Normalmente, la gerencia y el comité de auditoría desempeñan un papel en la contratación del director de auditoría interna. Los presidentes de comité avezados conocen la importancia de tener una entrevista de salida con el director saliente para aprender los temas pertinentes.

Los comités de auditoría deben estar involucrados en la contratación del director de auditoría interna, la evaluación de su rendimiento, y estar satisfechos con la remuneración de esa persona. De hecho, parece que muchos lo están. La investigación *Estado de la Profesión de Auditoría Interna* de PwC para el año 2011 muestra que el 78% de los comités de auditoría desempeñan algún papel, que va desde tener plena participación a contribuir con informar a la administración, en la evaluación del desempeño del director de auditoría interna y la determinación de su remuneración.

Comentarios de entrevistados

La verdadera clave para la eficacia de la función de auditoría interna es la calidad del director de auditoría interna, no a quién reporta.

Presidente del CA

10 | *Las sesiones privadas*

El comité de auditoría debe mantener regularmente reuniones privadas con el director de auditoría interna, de ser posible en cada reunión presencial del comité de auditoría. Estas reuniones privadas deben ser programadas como parte de la agenda, y los presidentes de comités más experimentados reservan tiempo para estas sesiones, incluso cuando hay otros temas del programa a tratar. A pesar de que es más típico que las sesiones se celebren al final de la reunión, algunos comités las programan al principio para que el comité pueda estar atento a los problemas cuando la discusión se desarrolle. Los comités también soportan mejor la objetividad de la auditoría interna cuando insisten en que las sesiones privadas se produzcan y no requieran que el director de auditoría interna sea quien pida el diálogo.

Las reuniones privadas permiten una discusión más abierta y sincera de lo que podría ocurrir al estar la gerencia presente. También permiten que el comité de auditoría obtenga el máximo beneficio de su relación con el director de auditoría interna.

Comentarios de entrevistados

En mi opinión, es fundamental que un director de auditoría interna tenga habilidades blandas, tanto comunicacionales como para generar confianza. Sin estas, no podemos esperar que el comité tenga confianza en nosotros.

Director de AI

11 | Evaluación del desempeño de auditoría interna

El comité de auditoría puede confiar en el trabajo de auditoría interna y sus hallazgos sólo si la función cumple con sus deberes. Es importante que el comité examine periódicamente la eficacia de esta área.

En primer lugar, el comité debe entender cómo auditoría interna supervisa su propia calidad. Muchas áreas de grandes empresas tienen programas de garantía de calidad y de mejora para comprobar que las auditorías se realizan de acuerdo con las normas del área, y con las normas profesionales de auditoría interna. Muchas áreas también tienen evaluaciones de calidad realizadas por terceros para cumplir con los *Estándares Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* del Instituto de Auditores Internos. Las normas requieren que estas evaluaciones se lleven a cabo al menos cada cinco años. El comité de auditoría debe entender la competencia de los evaluadores externos y los resultados tanto de las evaluaciones de calidad internas como externas. El comité también tendrá que comprender cómo la auditoría interna ajusta su trabajo o procesos para hacer frente a los principales hallazgos y áreas de mejora.

Los comités también pueden solicitar la contribución de los auditores externos. Los auditores externos trabajan con las funciones de auditoría interna de las diferentes empresas y pueden compartir su perspectiva sobre el funcionamiento del departamento en comparación con los demás. Los comités también deberán entender cualquier bandera roja o señal de alerta que surja. Por ejemplo, si los auditores externos deciden aplicar un enfoque sin confiar en el trabajo de auditoría interna o deciden no hacer uso de personal de auditoría interna para ayudar con las pruebas de auditoría, el comité debería entender por qué ocurre esto.

Las conversaciones con el CFO y los demás miembros de la administración proporcionarán puntos de vista adicionales, incluyendo la forma en que auditoría interna es percibida en toda la empresa y si la función se aproxima a su trabajo con una mentalidad de servicio al cliente.

Por último, el comité de auditoría tendrá su propio punto de vista a través de sus interacciones con auditoría interna.

También hay otros factores que el comité de auditoría puede querer investigar.

- ¿Está auditoría interna enfocada en los temas correctos?
- Cuando hay problemas ¿Pide ayuda la administración a auditoría?
- ¿Está auditoría interna aprovechando la tecnología de manera efectiva, tanto para vigilar los posibles problemas en la empresa como para hacer sus propios procesos más eficientes?
- ¿Está auditoría interna emitiendo oportunamente sus informes a la gerencia?
- ¿Cuenta auditoría interna con los incentivos adecuados, el dinero y el reconocimiento, para impulsar un rendimiento superior?

5

Relación con los Auditores Externos



Los comités de auditoría juegan un papel clave en la supervisión de los auditores externos como parte del proceso general de generación de información financiera. De hecho, en varios países, los comités de auditoría asumen una responsabilidad directa en la relación con la auditoría externa. Si los auditores externos reportan directamente al comité, en lugar de la administración, esto mejora la posición de los auditores externos para plantear temas conflictivos al comité de auditoría. Los comités de auditoría necesitan tener una relación abierta, franca y profesional con los auditores externos.

Este capítulo se centra en los ingredientes esenciales para maximizar el valor agregado de la relación con la auditoría externa al garantizar la integridad de los procesos relacionados con la información financiera de una compañía. Estos ingredientes comprenden:

1. La presentación de informes
2. Selección, nombramiento, sustitución y evaluación de los auditores
3. Independencia de los auditores y objetividad
4. Alcance de la auditoría externa
5. Honorarios de auditoría
6. Comunicación de los resultados y conclusiones de la auditoría
7. Cartas de representación de la gerencia
8. Sesiones privadas
9. Desacuerdos con los auditores externos
10. Servicios no-auditoría
11. Utilización de otros auditores

1 | *La presentación de informes*

Los auditores externos deben reportar directamente a los comités de auditoría – no a la administración o a través de ésta. En los Estados Unidos, los comités de auditoría de las empresas abiertas son directamente responsables del nombramiento, la retención, la compensación y supervisión del trabajo de los auditores externos, y los auditores reportan directamente a los comités de auditoría. Los comités de auditoría también deben preaprobar todos los servicios de auditoría (y los servicios no-auditoría) prestados por los auditores externos a las compañías o a sus filiales.

En el Reino Unido, el Código Combinado sobre Gobierno Corporativo indica que una de las principales responsabilidades del comité de auditoría es recomendar al directorio el nombramiento, renovación o remoción de los auditores externos y la aprobación de su remuneración y las condiciones de contratación. El código también recomienda que los comités de auditoría desarrollen y apliquen políticas específicas en el caso que los auditores externos proporcionen servicios no-auditoría. En Canadá, los Canadian Securities Administrators recomiendan que los comités de auditoría supervisen a los auditores externos, incluyendo su nombramiento y compensaciones. Las normas en Sudáfrica establecen que un comité de auditoría debería recomendar al directorio el nombramiento de los auditores externos y establecer los principios para que los auditores externos puedan prestar servicios no-auditoría.

Del mismo modo, muchos otros países, incluyendo India, recomiendan que los comités de auditoría examinen y evalúen el desempeño de los auditores externos, hagan recomendaciones al directorio sobre el nombramiento o confirmación de los auditores, y aprueben los servicios no-auditoría.

Sin importar los requisitos que los diferentes países pueden tener, una comunicación franca y permanente entre los auditores externos y el comité de auditoría es vital para que exista una relación eficaz entre ellos. Tal como en el caso de la relación entre el comité con la administración y auditoría interna, los miembros de comités de auditoría entrevistados expresan la necesidad de dedicar tiempo a los auditores externos adicionalmente a las reuniones del comité de auditoría.

Muchos miembros de los comités de auditoría se reúnen durante el año con el socio de auditoría externa, usualmente de manera trimestral, pero por lo menos una vez al año. Muchos miembros del comité utilizan estas reuniones para discutir la agenda de temas que se tratarán en la próxima reunión, así como para comprender las preocupaciones del socio de auditoría. La oportunidad para una conversación franca en tales reuniones informales permite que exista un intercambio libre de información. Los miembros del comité también usan estas sesiones para corroborar su evaluación de la calidad de la firma de auditoría externa y del socio a cargo.

Al momento de esta publicación, existen propuestas de normas de auditoría para los Estados Unidos (descritas más adelante en el Anexo C) que requieren que los auditores externos evalúen las comunicaciones bidireccionales entre el comité de auditoría y los auditores en cuanto a si la comunicación ha sido lo suficientemente adecuada como para sustentar la emisión de la opinión de auditoría. Obviamente, las comunicaciones entre los auditores y el comité de auditoría debieran reflejar un interés común sobre la confiabilidad de la información financiera de la compañía.

2 | *Selección, nombramiento, sustitución y evaluación de los auditores*

Una de las funciones críticas para el comité de auditoría es la selección de la firma de auditoría y estar cómodos con el socio a cargo asignado. Para satisfacer las necesidades de la empresa, la firma de auditoría debe tener los recursos necesarios en una variedad de frentes – incluyendo experiencia en la industria, cobertura geográfica, experiencia en áreas especializadas de la contabilidad, y la capacidad para responder rápidamente a los requerimientos de la compañía.

Los comités de auditoría necesitan evaluar el desempeño de los auditores antes de decidir volver a nombrarlos o reemplazarlos. La mayoría de los comités utilizan una variedad de métodos para esto. Las discusiones con la alta gerencia y con el director de auditoría interna son útiles. Ciertamente, los miembros del comité de auditoría tendrán sus puntos de vista sobre el desempeño de los auditores externos. Los miembros del comité de auditoría que participan en otros comités de auditoría, y por lo tanto se relacionan con varias firmas de auditoría, pueden aprovechar su experiencia para comparar los resultados, confirmar las reputaciones de cada firma, e identificar problemas que existan.

Algunos auditores externos involucran al comité de auditoría en los debates específicos al inicio del año sobre las expectativas de su desempeño. Es útil revisar retrospectivamente cómo cumplió la firma con las expectativas anteriores. Muchas firmas de auditoría también piden a sus socios más antiguos, que no son parte del equipo de trabajo de auditoría, solicitar la opinión de los comités de auditoría (y también de la administración) sobre cómo está desempeñando su función la firma. El comité puede considerar la capacidad de respuesta de la firma para hacer frente a los problemas planteados en estas discusiones a la hora de evaluar el desempeño de ésta.

El Recuadro 5.1 lista una serie de factores que el comité debe tener en cuenta al momento de decidir la selección, nombramiento, o reemplazo de los auditores externos.

Recuadro 5.1**Factores a tener en cuenta al seleccionar, evaluar, confirmar o reemplazar a los auditores externos**

- La reputación de la firma
- El conocimiento y experiencia de la firma acerca de la industria en que opera la compañía
- La experiencia general de negocios del socio a cargo, su conocimiento y experiencia en la industria, y sus credenciales personales
- El conocimiento y experiencia en la industria del equipo de trabajo
- El enfoque de la red global de la firma auditora y su capacidad para proveer servicios a las operaciones internacionales de la compañía
- La voluntad del socio a cargo para ser consultado internamente sobre temas y su capacidad para obtener otros recursos de la firma, si fuera necesario
- La capacidad del comité para construir una relación de confianza con el socio a cargo, y el acceso a éste
- La capacidad del socio a cargo para comunicar con claridad, franqueza y eficacia los temas y sus preocupaciones al comité, tanto en sesiones privadas como durante las reuniones
- La capacidad del equipo de trabajo para trabajar en cooperación con la administración – incluyendo el Gerente General y las gerencias no financieras, y mantener la objetividad al mismo tiempo
- La capacidad del equipo de trabajo para cumplir con los plazos en la prestación de sus servicios y para dar respuesta oportuna a los problemas
- Los procedimientos de control de calidad de la firma
- Los resultados relevantes de las inspecciones recientes a la firma, realizadas por sus pares, u otras evaluaciones de supervisión gubernamental, si estuvieran disponibles
- La independencia de la firma y los sistemas que son empleados para garantizar su independencia

Además de formarse su propio punto de vista, los comités de auditoría deben entender las preocupaciones de los accionistas acerca de la selección o la designación de los auditores externos. Aunque el comité de auditoría tiene la responsabilidad de seleccionar a los auditores externos, en muchas empresas los accionistas votan para su elección. Este voto de ratificación no es ni obligatorio ni requerido por la ley en los Estados Unidos. Sin embargo, si los accionistas no ratifican el nombramiento de los auditores, esto envía un mensaje claro al comité de auditoría sobre la percepción de los accionistas con respecto a la actual relación con los auditores.

Un comité de auditoría puede decidir contratar a una nueva firma de auditoría, si la compañía se está ampliando a nuevos territorios o está realizando transacciones muy complicadas que la firma de auditoría actual no puede manejar adecuadamente. En algunos casos, el comité de auditoría decidirá cambiar de auditor si surgen preocupaciones fundadas sobre el desempeño o la independencia que la firma de auditoría no puede abordar.

Los comités experimentados reconocen que el cambio de firma de auditoría origina trastornos y puede ser costoso. Una firma de auditoría externa recién nombrada debe obtener una profunda comprensión de la compañía, sus políticas contables, sus controles internos, y las personalidades de la administración y del personal de finanzas. Además, un cambio en la firma de auditoría requiere que la administración invierta más tiempo y responda a un mayor número de requerimientos, incluyendo solicitudes de documentación de respaldo de temas contables que han estado en vigor durante varios años. Además, dada la consolidación en los requerimientos de la profesión contable y de independencia, una compañía con presencia internacional y con necesidades específicas a la industria tiene pocas alternativas viables. En consecuencia, los cambios de firmas de auditoría son relativamente poco frecuentes.

A pesar de estos desafíos, el comité de auditoría no puede ignorar las cuestiones no resueltas en el desempeño. Una solución posible que los comités pueden considerar si un problema de desempeño ocurre, es decidir si un socio a cargo distinto podría resolver el problema.

Si la administración recomienda sustituir la firma de auditoría, el comité debe cerciorarse de que existen motivos válidos y que la recomendación no se deba a que los auditores tienen una perspectiva diferente sobre asuntos contables. En los Estados Unidos, cuando una empresa pública cambia sus auditores externos, la administración debe enviar información sobre dicho cambio a la *Securities and Exchange Commission* (SEC) detallando cualquier desacuerdo que exista con los auditores. Los auditores, a continuación, envían una carta expresando si están de acuerdo con las representaciones de la administración. El comité de auditoría debe comprender si los auditores tienen algún desacuerdo por informar en esta instancia.

A veces, las firmas de auditoría optan por renunciar a prestar servicios a una compañía. El comité debe prestar atención a la dimisión ya que es un indicio – y puede, potencialmente, indicar riesgos elevados que podrían originarse en cambios en el modelo de negocio, el deterioro de las condiciones de control, una administración incompetente, o malas prácticas en la presentación de informes.

Algunos legisladores son partidarios de la rotación de las firmas de auditoría en la convicción de que el cambio periódico promueve la independencia de los auditores. Hasta ahora, pocos países, entre ellos Italia y Brasil, han adoptado la rotación obligatoria. Dicho esto, esta postura está atrayendo más atención al momento de esta publicación, ya que los legisladores europeos están considerando la rotación de los auditores como una posible manera de mejorar la información financiera a la luz de la actual crisis económica.

Los opositores de la política de rotación obligatoria creen que para ser más eficaces, los auditores necesitan un profundo conocimiento de la empresa y su negocio, conocimiento que a menudo toma años construir. De hecho, un estudio del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), *Fraudulent Financial Reporting 1998-2007*, encontró que las empresas SEC acusadas de haber entregado información financiera fraudulenta durante ese período de 10 años tenían el doble de probabilidades de haber cambiado sus auditores en comparación con un grupo similar de empresas que no habían incurrido en dicha situación fraudulenta.

En la mayoría de los países, el asunto de que los auditores lleguen a acercarse demasiado a la administración, y por lo tanto comprometan su independencia, se aborda mediante el cambio periódico de los socios de auditoría. Si bien la decisión sobre qué firma de auditoría utiliza una compañía es de suma importancia, el tener a la persona correcta como socio a cargo también es vital. Esa persona juega un papel central en la obtención de recursos de la firma de auditoría para servir a la compañía. El socio a cargo también debe ser capaz de trabajar eficazmente con la administración.

No es raro que la firma de auditoría lleve más de un socio a las reuniones y entrevistas con la administración y con los miembros del comité de auditoría durante el período de transición del socio a cargo. Esta oportunidad aumenta la capacidad del comité para asegurarse de que ha seleccionado el socio adecuado.

En muchos países, incluyendo Australia y los Estados Unidos, los socios a cargo de las auditorías para empresas abiertas se limitan a cumplir ese papel durante cinco años consecutivos. La curva de aprendizaje de un nuevo socio a cargo es empinada, dado que él o ella necesita familiarizarse con el entorno de negocios y de control y conocer al personal a cargo de la información financiera y sus capacidades. Teniendo en cuenta cuán aguda es la curva de aprendizaje, es prudente que un socio entrante actúe “a la sombra” del socio saliente por un período de tiempo antes de asumir el papel de socio a cargo. Este enfoque permite que la administración y el comité de auditoría desarrollen una relación más amplia con el socio antes de que asuma el papel de socio a cargo.

Al final del día, el comité de auditoría tiene que sentirse cómodo con la diligencia, capacidad y profesionalismo del socio a cargo. Un presidente del comité de auditoría entrevistado expresó su convicción de que el comité tiene una “obligación absoluta” de estar seguro y confiado de que la persona a cargo de la auditoría es la correcta.

Comentarios de entrevistados

Cuando se avecina un cambio de socio, reviso los currículum. También entrevisto a los candidatos para juzgar si ellos tienen la confianza en sí mismos para transmitir al comité de auditoría lo que piensan.

Presidente del CA

Las empresas SEC acusadas de haber entregado información financiera fraudulenta durante ese período de 10 años tenían el doble de probabilidades de haber cambiado sus auditores en comparación con un grupo similar de empresas que no habían incurrido en dicha situación fraudulenta.

3 | *Independencia de los auditores y objetividad*

La independencia permite a los auditores actuar con integridad y objetividad. La independencia significa evitar las relaciones con la compañía o con la administración que puedan interferir con su capacidad para llevar a cabo la auditoría con una mirada objetiva. Por ejemplo, no dejarse llevar por intereses económicos personales o por intereses comunes de negocios. No sólo el hecho de ser independiente es importante – los auditores también deben parecer independientes.

Los comités de auditoría tienen un papel directo en la confirmación de independencia de los auditores. En los Estados Unidos, los auditores externos deben, por lo menos una vez al año:

- Describir por escrito al comité de auditoría todas las relaciones entre la firma de auditoría y la compañía o con los miembros de la administración que cuentan con supervisión financiera
- Discutir los posibles efectos de dichas relaciones
- Confirmar al comité de auditoría por escrito que la firma de auditoría es independiente de la compañía

Las normas de regulación y estatutarias en muchos otros países igualmente requieren que los comités de auditoría evalúen la independencia de los auditores externos. En Australia, por ejemplo, los comités de auditoría cumplen con esta obligación mediante el uso de confirmaciones similares a las descritas. En el Reino Unido, el Código Combinado de Gobierno Corporativo establece que el comité de auditoría debe revisar y supervisar la independencia de los auditores externos y su objetividad, tomando en cuenta los requisitos profesionales y reglamentarios en vigor en el Reino Unido.

Los requisitos de independencia de los auditores externos son complicados y extensos. Las normas sobre rotación de socios, como se mencionó anteriormente, son un aspecto de los requisitos de independencia. Otras reglas se extienden más allá de la relación de auditoría. Por ejemplo, si una empresa contrata a una persona en un cargo de supervisión de información financiera y esta persona, dentro de un período de un año antes del inicio de la auditoría de la compañía, estaba en el equipo de trabajo de auditoría, hace que los auditores externos no puedan ser considerados como independientes bajo las reglas de la SEC. Por esa razón, muchos comités de auditoría han formalizado políticas específicas para la contratación de miembros de la auditoría o de socios de firmas de auditoría externa.

4 | Alcance de la auditoría externa

Los auditores externos son responsables de determinar el alcance de su auditoría sobre la base de muchos factores, incluyendo su evaluación de la materialidad (ver Capítulo 1) y el riesgo. El comité de auditoría debe comprender el alcance propuesto por los auditores externos y considerar si es apropiado. Los comités pueden solicitar a los auditores realizar procedimientos adicionales si, por ejemplo, las áreas específicas de interés para el comité no están cubiertas por el trabajo de auditoría interna.

En el Recuadro 5.2 se enumeran algunas preguntas que los comités pueden realizar a los auditores externos acerca de su alcance y el enfoque de la auditoría.

Recuadro 5.2 Ejemplos de preguntas sobre el enfoque y el alcance de la auditoría

- ¿Qué riesgos clave ha identificado y de qué manera los aborda el plan de auditoría?
- ¿Cómo afectan a su enfoque de auditoría los cambios recientes en la empresa tales como fusiones y adquisiciones, reestructuraciones, cambios en la estrategia de negocios, cambios en las líneas de productos, modificaciones a planes de pensiones, acuerdos de financiación, u otras operaciones inusuales?
- ¿Cómo define la “materialidad” al determinar su alcance?
- ¿Cómo se asegura de la revisión en las áreas que involucran estimaciones?
- ¿Cómo identifica las transacciones con partes relacionadas?
- ¿Qué grado de trabajo se va a hacer sobre los sistemas de información de la compañía y las aplicaciones?
- ¿Cómo va a coordinar su trabajo con los auditores internos?
- ¿Qué instalaciones de la empresa visitará este año? Si efectúa visitas rotativas a las distintas ubicaciones de la empresa, ¿cómo determina qué lugares visitar y cuándo las visitará?
- ¿Qué filiales de la compañía auditará? ¿Qué pasos tomará para las filiales no auditadas?
- Si otras firmas de auditoría están involucradas, ¿asumirá la responsabilidad de su trabajo o se referirá al trabajo de otros auditores en su informe? ¿Cómo se asegura usted, en su papel de auditor principal, que el trabajo de los otros auditores es aceptable y que éstos son independientes?

Para las compañías para las cuales los auditores externos informan sobre el control interno, como se describe en el Capítulo 2, los comités de auditoría también necesitan considerar el alcance de ese aspecto del trabajo de los auditores. Los comités podrían hacer preguntas como: ¿Cómo evalúa la efectividad del control interno de la empresa? ¿En qué áreas cree usted que existe un mayor riesgo de tener un control ineficaz? ¿Existen áreas en los estados financieros en los que no va a confiar en los controles internos, y si es así, por qué?

Comentarios de entrevistados

Mantenemos un diálogo frecuente y abierto con los auditores externos. Nos reunimos varias veces durante el año para discutir temas de interés, mejores prácticas, y modos de potenciar nuestros recursos para minimizar la duplicación de trabajo en la medida de lo posible.

Director de AI

Los comités de auditoría también deben entender los cambios realizados al plan de auditoría – tanto en comparación con el año anterior como dentro del año en curso – y sus implicaciones. Los cambios en el alcance de auditoría externa pueden ser el resultado de transacciones inusuales e imprevistas, fusiones y adquisiciones, o del conocimiento adicional sobre un área en particular. El comité de auditoría debe comprender las razones de las variaciones significativas del plan de auditoría original. También tiene que entender el impacto potencial de los cambios al alcance sobre los honorarios de auditoría.

5 | Honorarios de auditoría

Así como los comités de auditoría preaprueban todos los servicios de auditoría, también deben conocer los honorarios de auditoría, tanto los propuestos como los aceptados. En los Estados Unidos, los comités de auditoría son responsables de la supervisión de la compensación a los auditores externos.

Las estimaciones de los honorarios de los auditores se basan en las horas presupuestadas necesarias para completar el alcance del trabajo previsto en el plan de auditoría. Los comités experimentados comprenden la importancia de las auditorías de alta calidad y reconocen que los honorarios de auditoría deben reflejar el alcance y el nivel del servicio prestado. Por consiguiente, los comités no buscan necesariamente los servicios de auditoría con el costo más bajo. En cambio, consideran lo adecuado de los honorarios de auditoría en relación con el desempeño de una auditoría de calidad – teniendo en cuenta la complejidad de la compañía, el valor que la firma de auditoría externa proporciona, y el conocimiento y experiencia del socio a cargo y del equipo de auditoría. Pero eso no significa que los comités no estén preocupados de los niveles de los honorarios.

¿Cómo pueden los comités asegurarse de que los honorarios propuestos son razonables? En parte, al relacionarlos con el nivel de esfuerzo que se indica en el plan de auditoría. Y al compararlo con lo que otras compañías de similar tamaño y complejidad están pagando, lo que es relativamente fácil porque las compañías en muchos países publican los honorarios pagados por las auditorías. Los comités con experiencia entienden que muchas variables participan en la estimación de honorarios, incluyendo los niveles de asistencia por parte de la función de auditoría interna, la composición del personal a cargo de la auditoría, la complejidad de la estructura corporativa, y si es necesario contar con opiniones de auditoría separadas para ciertas filiales. La comparación, sin embargo, proporciona una buena base de discusión entre la administración, los auditores, y el comité de auditoría acerca de los honorarios.

En la mayoría de las empresas, la administración sigue desempeñando un papel clave en la negociación de los honorarios – asesorando al comité de auditoría a comprender los honorarios de auditoría históricamente pagados por la compañía y proporcionando su opinión antes de la aprobación por parte del comité de auditoría.

No es raro que los auditores externos incurran en sobrecostos que superen la estimación de costo original realizada en la etapa de planificación de la auditoría. Estos excesos a veces se atribuyen a cambios en los hechos y las circunstancias o dificultades imprevistas encontradas al realizar la auditoría. Por ejemplo, una adquisición, fusión o reestructuración puede requerir cambios en el plan original de auditoría. Cuando se incurre en excesos por sobre el presupuesto, los auditores suelen solicitar honorarios adicionales por sus esfuerzos no planificados. Los comités deben considerar si las horas extras se derivan de las ineficiencias en la auditoría o en una mala planificación. Por otra parte, los excesos pueden resultar de excepciones inesperadas en los procedimientos de prueba de auditoría o de la falta de asistencia de la administración que había sido comprometida para el proceso de auditoría. El comité de auditoría tiene que entender los factores que contribuyen a los excesos, antes de determinar si aprueba o no dicha solicitud. Esos factores también podrían apuntar a problemas con el personal de la compañía o con sus controles.

6 | *Comunicación de los resultados y conclusiones de la auditoría*

Los comités de auditoría deben discutir con los auditores externos el progreso del trabajo de auditoría durante todo el año y los resultados de la auditoría una vez que la auditoría está terminada. Los reguladores y los organismos que emiten normativas de varios países requieren que algunos datos sean comunicados al comité de auditoría – por lo general sobre los términos de la auditoría, la estrategia de auditoría y los plazos, e información sobre las políticas y estimaciones contables. Estas comunicaciones pueden ser verbales o por escrito, pero se deben realizar antes de la emisión del informe de auditoría. Estas comunicaciones pueden ser hechas tanto por la administración como por los auditores. Las normas de auditoría requieren comunicaciones extensas y específicas, descritas en el Anexo C.

A veces, los comités de auditoría pueden considerar útil discutir temas complejos directamente con los socios de la firma de auditoría especialistas en contabilizaciones, informes, o ciertos temas de auditoría. Estos socios son a menudo parte de la “oficina nacional” de la firma auditora. Mediante estas reuniones, el comité puede entender mejor las capacidades de la firma de auditoría y obtener conocimientos de los expertos involucrados en el apoyo al equipo de auditoría.

Si bien hay muchas comunicaciones requeridas, los auditores externos también pueden proporcionar otras informaciones útiles a los comités de auditoría. El equipo de auditoría externa se encuentra en una posición única para tener un conocimiento profundo del negocio de la compañía, las capacidades de su equipo de finanzas, sus controles internos, la cultura de la alta dirección y del resto de la compañía, así como las influencias sobre el personal a cargo de la información financiera. Los auditores también tienen experiencia trabajando con otras compañías, y por lo tanto tienen la capacidad de comparar las prácticas de la compañía y compartir el conocimiento acumulado en las experiencias de auditorías comparables. Los comités de auditoría que tienen una relación abierta con el equipo de auditoría externa tienen más posibilidades de beneficiarse de tales ideas y dicho conocimiento.

Comentarios de entrevistados

Los auditores externos podrían aportar aún más valor si compartieran más sus conocimientos.

Presidente del CA

7 | *Cartas de representación de la gerencia*

Los auditores externos solicitan que gerencia proporcione declaraciones por escrito sobre materias tales como el cobro de las cuentas de clientes, cuán realizables son los inventarios, los eventos significativos que ocurrieron después de la fecha del balance, y su conocimiento de fraude y actos ilegales. A la gerencia también se le pide comentar sobre otros temas importantes como por ejemplo si las provisiones para asuntos específicos son razonables y sobre si ciertos activos intangibles específicos pueden ser realizados. Dichas cartas confirman las representaciones orales dadas a los auditores externos, permiten documentar que las representaciones de la gerencia siguen siendo válidas, y reducen la posibilidad de malentendidos.

Los comités de auditoría deben revisar las cartas de representación de la gerencia. Aunque la carta utiliza un lenguaje estandarizado, los auditores suelen personalizar representaciones adicionales relacionadas con las áreas críticas de la contabilidad que pueden ser únicas para cada compañía. El comité de auditoría puede obtener una mayor comprensión de los aspectos discrecionales de la contabilidad de la compañía pidiendo a los auditores que indiquen cuáles son estas representaciones personalizadas. El comité también podría consultar si los auditores tuvieron alguna dificultad en la obtención de cualquier representación en particular. Estas dificultades podrían apuntar a zonas especialmente sensibles y que requieran una atención especial por parte del comité.

8 | *Sesiones privadas*

Comentarios de entrevistados

Las sesiones privadas son absolutamente críticas. No espero escuchar información que contradiga lo que ya he escuchado en las reuniones, pero sí espero un punto de vista más claro o una clarificación de los temas.

Presidente del CA

Es habitual que el comité de auditoría se reúna en privado con los auditores externos. Idealmente, esto debería hacerse de forma rutinaria, en cada reunión presencial del comité de auditoría. Estas sesiones privadas permiten una discusión más abierta y franca de lo que podría obtenerse estando la gerencia presente y representan una oportunidad para que el comité reciba un punto de vista objetivo de parte de los auditores. También permiten al comité de auditoría obtener el máximo beneficio de su relación con los auditores.

El comité de auditoría se puede preparar para estas sesiones, considerando qué preguntas deben hacerse y no sólo depender de la información que los auditores voluntariamente transmitan.

El Recuadro 5.3 incluye ejemplos de preguntas que potencialmente pueden dar un conocimiento más profundo al comité de auditoría en las sesiones privadas.

Recuadro 5.3**Posibles preguntas para las sesiones privadas con el auditor externo**

- ¿Recomendó alguna modificación a los estados financieros o al comunicado de prensa que no fue realizada? Si es así, ¿cuáles fueron las áreas y la naturaleza de los cambios propuestos?
 - ¿Qué áreas de nuestra información financiera cree usted que podría ser impugnada o sometida a revisión por los reguladores?
 - ¿Cuál cree usted que es la calidad de nuestros ingresos reportados para el ejercicio actual?
 - ¿Cuál es su percepción de la cultura de la cúpula ejecutiva y de la gerencia media?
 - ¿Qué tan capaz es nuestro equipo de finanzas?
 - ¿Cree usted que se ejerce presión sobre los individuos en el área responsable de la información financiera para alcanzar un resultado determinado al momento de abordar un problema de contabilización?
 - ¿Cree usted que la administración ha actuado de manera correcta con las personas involucradas en conductas fraudulentas o cuestionables?
 - ¿Existe algo que le cause preocupación sobre la forma en que opera la compañía?
 - ¿Qué áreas de la auditoría consumen mayor tiempo, están sujetas a excesos de presupuesto, o dan lugar a desacuerdos recurrentes con la administración?
 - ¿Qué preguntas debiéramos hacerle a usted y a la administración? ¿Dónde debiéramos dedicar más tiempo?
 - ¿Cuán preparadas y ensayadas son las presentaciones que se realizan al comité de auditoría?
-

9 | Desacuerdos con los auditores externos

El comité de auditoría debe comprender los desacuerdos entre la gerencia y los auditores externos. Teniendo en cuenta lo difícil que es la contabilización de transacciones complejas, las personas involucradas en la preparación de la información financiera deben dedicar más tiempo y esfuerzos para garantizar que la contabilización es la apropiada. La administración ha de investigar, recabar información, y evaluar su posición. Los auditores externos revisan y prueban la información base y evalúan los problemas cuidadosamente. Si surgen desacuerdos entre la administración y los auditores, los comités de auditoría pueden esperar tener también una mayor participación. De hecho, en los Estados Unidos, los comités de auditoría tienen la responsabilidad de resolver los desacuerdos importantes que surjan con respecto a la información financiera.

Los comités de auditoría que se ven involucrados en resolver desacuerdos tienen que:

- Discutir el tema con la administración para entender la transacción y sus implicaciones contables, incluidos los tratamientos contables alternativos
- Discutir el tema con los auditores externos para entender los problemas, sus preocupaciones al respecto, y los tratamientos contables alternativos preferidos
- Entender si los reguladores ya han expresado alguna opinión sobre el tema contable en discusión
- Determinar si se va a consultar a fuentes externas adicionales
- Discutir su resolución con la administración y con los auditores externos

Los comités de auditoría tienden a ser renuentes a contratar asesores externos para abordar los problemas contables de la compañía. Por el contrario, suelen buscar recursos dentro de su firma de auditoría para que les ayuden a formarse un punto de vista con respecto al tema. Las grandes firmas de contabilidad tienen muchos expertos que se especializan en diferentes áreas específicas y que enfrentan regularmente los temas complejos y las cuestiones emergentes.

En definitiva, el comité de auditoría debe estar satisfecho con la resolución de cualquier desacuerdo significativo. Si el comité no se siente lo suficientemente cómodo, debe buscar una segunda opinión de otro estudio contable o asesor. Los miembros de los comités que así lo han hecho señalan que no estaban “comprando opiniones” sino que más bien querían asegurarse de que tenían toda la información necesaria para tomar una decisión informada acerca de la idoneidad de la contabilización en cuestión.

10 | *Servicios no-auditoría*

Ciertos tipos y niveles de servicios no-auditoría y ciertas modalidades de honorarios – tales como los honorarios contingentes – pueden afectar la independencia de los auditores. Los comités de auditoría deben estar conscientes de estos factores al decidir la aprobación de servicios propuestos no-auditoría. De hecho, las normas de los Estados Unidos exigen que los comités de auditoría preaprueben los servicios no-auditoría.

En los Estados Unidos, la SEC permite a los auditores proporcionar servicios no-auditoría, siempre y cuando los auditores no:

- Auditén su propio trabajo
- Tomen decisiones de administración o actúen sustituyendo a la administración
- Cumplan un papel de defensa de la compañía
- Tengan un interés en común o en conflicto con la compañía

Utilizando estos principios, la SEC prohíbe que los auditores proporcionen ciertos servicios específicos, incluyendo servicios legales, de reclutamiento de ejecutivos, y de banca de inversión.

En los primeros años después de la ley Sarbanes-Oxley, muchos comités de auditoría dejaron de contratar a sus auditores externos para servicios no-auditoría. Después de algunos años, sin embargo, los comités se sintieron más cómodos contratando a sus auditores externos para realizar servicios permitidos no auditoría en los casos donde tenía sentido hacerlo. Los comités reconocieron que esto puede ser rentable desde el punto de vista de los costos, teniendo en cuenta que los auditores externos tienen un conocimiento profundo de la empresa, su personal y sus negocios.

Al determinar si los auditores externos deben ser contratados para realizar servicios permitidos, tales como los descritos en el Recuadro 5.4, los comités de auditoría deben evaluar si los auditores son el proveedor de servicios más competente para ese servicio en particular, si poseen el conjunto necesario de habilidades y si el hecho de seleccionar a su auditor para prestar dichos servicios podría incrementar el conocimiento que la firma auditora tiene de la empresa, mejorando así la calidad general de la auditoría. Además, en algunos casos, los auditores externos tendrán que realizar los mismos procedimientos que se realizan en los servicios no-auditoría para sustentar su opinión de auditoría, lo que significa una duplicación de esfuerzos y costos.

Recuadro 5.4	Servicios no-auditoría generalmente permitidos
<ul style="list-style-type: none">• Preparación de las declaraciones de impuesto de sociedades• Planificación y consultoría tributaria• Due diligence financiero para adquisiciones e integración post-fusión	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento tributario relacionado con adquisiciones y desinversiones o a nueva legislación tributaria• Análisis de precios de transferencia• Análisis de fraudes e investigaciones

Muchos países, entre ellos Australia, Canadá, India, Estados Unidos y el Reino Unido requieren que las compañías revelen los honorarios pagados a los auditores por los servicios de auditoría y no-auditoría, separados por categoría. Los accionistas y firmas asesoras ponen particular atención a la magnitud de los servicios no-auditoría informado por las compañías. Así, mientras muchos comités de auditoría ven como beneficioso el uso de auditores externos para llevar a cabo ciertos servicios no-auditoría, también consideran los niveles relativos de los honorarios de auditoría versus aquéllos de no-auditoría al tomar las decisiones de preaprobación de servicios.

11 | Utilización de otros auditores

Existen ocasiones en que la administración utiliza una firma de auditoría diferente a los auditores principales. Esto puede ser explicado por la necesidad de contar con conocimientos contables adicionales o porque es la opción más económica para la situación específica.

Ocasionalmente, la administración puede pedir la asesoría de una segunda firma de contabilidad para asesorarla en relación con un problema contable técnicamente complejo. Esto puede ser apropiado cuando la compañía está involucrada en asuntos en los que las normas de contabilidad no están claras o cuando la compañía no cuenta con los recursos técnicos necesarios para tratar el tema. El propósito de emplear a una segunda empresa puede ser confirmar la opinión de los auditores externos de la compañía o para obtener información adicional sobre la posición adoptada por otras compañías en circunstancias aparentemente similares.

A veces, una empresa de auditoría diferente es contratada para realizar las auditorías de algunas de las filiales de la compañía, de sus inversiones de capital, o de sus planes de beneficios para empleados. En general, hay una buena razón – por ejemplo, cuando los auditores principales no tienen una oficina cercana a la ubicación de la filial o cuando una filial fue adquirida recientemente y sus ex auditores están terminando la auditoría para el año de adquisición. O también, la compañía podría ser parte de un joint venture, y los auditores del otro inversionista están auditando el joint venture.

Algunas empresas con filiales en muchos países tienen auditorías separadas de algunas de sus filiales – la llamada “auditoría legal” según lo requerido por las autoridades locales. Los auditores principales pueden basarse en ciertos trabajos realizados como parte de las auditorías estatutarias para la realización de la auditoría consolidada. Estas auditorías independientes pueden agregar costos significativos para los honorarios de auditoría externa global de la compañía, pero son necesarios. A veces, una firma auditora local de menor tamaño puede participar en las auditorías estatutarias más pequeñas. Este suele ser el caso si esas entidades no son relevantes para los resultados consolidados de la compañía, si los auditores principales no necesitan depender de algún trabajo realizado durante las auditorías legales y si la empresa es capaz de ahorrar costos mediante el uso de una firma de auditoría local.

El comité de auditoría debe estar informado si la empresa tiene previsto utilizar otras firmas de auditoría distintas al auditor principal y debe asegurarse que la justificación para el uso de tales empresas es la adecuada. Los comités de auditoría también deben entender si el auditor principal piensa asumir la responsabilidad por el trabajo de otros auditores. En estas situaciones, el comité debe entender cómo los auditores principales evalúan la reputación de otras firmas, la calidad de su personal, el alcance del trabajo y los resultados y la independencia. Los comités de auditoría deben considerar si han de tener interacción directa con las otras firmas – por ejemplo, preprobando los servicios y honorarios y recibiendo las comunicaciones necesarias.

6

Qué hacer cuando las cosas salen mal - Los errores en Estados Financieros e investigaciones de fraude



Los comités de auditoría a veces tienen que hacer frente a situaciones especialmente difíciles en relación con los informes financieros o con problemas de cumplimiento. Los estados financieros emitidos previamente pueden tener errores de importancia significativa. Podría haber ocurrido un fraude. O la empresa pudo haber violado leyes o reglamentos.

Estas situaciones traen desafíos que pocos miembros del comité están acostumbrados a enfrentar. Además, cada situación es única y específica a los hechos de la empresa y las circunstancias del momento, y cada una requiere tomar buenas decisiones, lo que implica un alto grado de juicio. Una cosa está clara: cuando las cosas salen mal, no es una situación normal de negocio para el comité de auditoría.

Este capítulo se centra en las siguientes áreas que los comités de auditoría tienen que considerar antes de que las cosas salgan mal:

1. Errores en los estados financieros emitidos
2. Investigaciones que involucran un posible fraude o actos ilegales
3. Planificación eficaz del manejo de crisis

1 | *Errores en los estados financieros emitidos*

La responsabilidad central del comité de auditoría es encargarse de la exactitud de la información financiera. En consecuencia, el comité de auditoría tiene que saber si la administración detecta una situación que sugiera que puede haber un error en los estados financieros previamente emitidos que no sea intrascendente.

Si se identifican errores, la gerencia debe evaluar su importancia relativa. Si la administración, previa consulta con los auditores externos, concluye que el impacto de los errores involuntarios es intrascendente, es necesario que se documente tal conclusión en ese momento, pero no es necesario tomar medidas adicionales. (Por supuesto, si los errores identificados son intencionales, pueden constituir un fraude y el comité debe evaluar la iniciación de una investigación, como se indica en la siguiente sección.) Para los errores más significativos, la administración y el comité de auditoría deben determinar si son importantes para los estados financieros tomados en su conjunto, y contar con el acuerdo de los auditores externos. Si se concluye que el efecto de los errores identificados es material, la empresa tiene que reemitir los estados financieros. La empresa debe informar al público que ya no se puede confiar en los estados financieros previamente emitidos.

No todas las regularizaciones indican que se ha producido un acto fraudulento. Dada la complejidad de las normas de información financiera, los errores a veces son atribuibles a errores de juicio o a la falta de comprensión. Independientemente de si el error fue intencional o no, cualquier tipo de corrección puede traer consecuencias negativas.

Las regularizaciones pueden conducir a un descenso en el precio de las acciones de la compañía y también puede aumentar las dudas entre las partes interesadas acerca de la integridad de los procesos de información financiera y el sistema de control interno de la compañía. La investigación que se requiere para determinar qué cuentas y qué montos necesitan ser reexpresados puede desviar la atención de la gerencia sobre el funcionamiento de la empresa. Además, los costos legales de auditoría externa y de auditoría interna pueden aumentar de manera extraordinaria.

La incertidumbre también se crea durante el período comprendido entre la fecha en que la empresa hace que los inversionistas tomen conciencia de una reexpresión potencial y la fecha en que efectivamente se actualiza la información financiera. Aunque la decisión sobre si una actualización es necesaria se puede hacer con relativa rapidez, en algunos casos, puede tomar años para una empresa finalizar la corrección de resultados.

Por lo general, una empresa no presenta los informes financieros a los reguladores de valores hasta que entiende el impacto de los errores identificados. Una de las consecuencias de no estar al día en sus presentaciones es que a la empresa no se le permite levantar capital nuevo. Por lo tanto, mientras más pronto se corrijan los estados financieros y estén disponibles para el escrutinio de los inversionistas, más rápidamente la administración puede volver a centrarse en el manejo del negocio.

Las discusiones sobre reajustes posibles son aún más difíciles cuando la riqueza personal de los ejecutivos está en riesgo. La ley Dodd-Frank de 2010 exige que las empresas abiertas de los Estados Unidos adopten políticas de recuperación de la compensación de incentivos pagados a los ejecutivos sobre la base de los informes financieros que posteriormente resultaron ser erróneos. Los comités de auditoría deben estar conscientes de cómo esas presiones pueden afectar los juicios de la administración sobre la necesidad de una reemisión de los estados financieros.

Comentarios de entrevistados

Si la empresa está en problemas, tenemos que comunicarnos con mayor frecuencia. Todos los miembros del comité deben ser considerados en las discusiones y decisiones.

Presidente del CA

La noticia positiva es que, en los Estados Unidos, el número de empresas que ha tenido que reemitir sus estados financieros ha disminuido considerablemente entre 2006 y 2010, desde 1.566 hasta 699 empresas, de acuerdo con Audit Analytics.

Las empresas más grandes tienen un número significativamente menor de reformulaciones que las empresas más pequeñas, como muestra el Recuadro 6.1. Las empresas más grandes tienden a tener sistemas más sofisticados de control interno contable. Además, el impacto de un error identificado puede ser menos material en los resultados financieros de una empresa grande que en una empresa más pequeña.

Recuadro 6.1	Demografía actualizada de reemisiones de EE.UU. durante el período de cinco años				
	2006	2007	2008	2009	2010
Grandes empresas de EE.UU	448	282	212	142	136
Pequeñas empresas de EE.UU	887	630	472	385	424
Grandes empresas no- EEUU	39	37	17	14	12
Pequeñas empresas no- EEUU	192	145	124	99	127
Número total de empresas reemitiendo	1,566	1,094	825	640	699

Nota: “grandes” son aquéllas con una capitalización de mercado mundial de más de US\$ 75 millones. Fuente: Audit Analytics. Estas representan reemisiones de estados financieros presentadas a la Securities and Exchange Commission (SEC) de EE.UU.

Incluso cuando se creyó que un problema identificado se limitaba a un tema particular, no es raro que la compañía identifique otros posibles errores contables durante la investigación. Además, a medida que se identifican errores y los resultados de explotación se ajustan, el umbral de materialidad puede cambiar, lo cual podría requerir que se incluyan errores adicionales en la actualización.

Los comités de auditoría querrán entender cómo la administración asegura que la actualización inicial corrige todos los errores. Una investigación a fondo puede evitar un escenario en el que se disponga de información adicional después de que se publique la actualización original, y que los errores no identificados previamente obliguen a hacer otra actualización. Esta situación podría exacerbar los costos de corrección y disminuir aún más la confianza en la capacidad de la compañía para informar con precisión los resultados. Aún así, el estudio de Audit Analytics encontró que el número promedio de los problemas por corrección de estados financieros en los EEUU se redujo de 2,01 en 2006 a 1,48 en 2010.

Las reemisiones a menudo terminan en demandas judiciales. Los demandantes generalmente afirman que confiaron en la información financiera incorrecta. Muchas reemisiones cubren largos períodos de presentación de informes, varios trimestres o incluso años. Por lo general, cuanto mayor sea el período de ajuste y mayor el valor monetario de los errores, mayor es la exposición de la compañía a litigios. Los períodos más largos de actualización también aumentan el número de personas que afirman que se tomaron decisiones basadas en la información financiera errónea. La buena noticia es que, al igual que otras tendencias de correcciones en los Estados Unidos, el estudio Audit Analytics encontró que los períodos para los que las empresas tienen que reemitir estados financieros han disminuido de manera constante de 717 días en 2006 a 491 días en 2010, en promedio.

Dicho esto, incluso si las empresas no son encontradas responsables en tales demandas, el costo, la distracción, y el posible daño a la reputación son los desafíos que los directores tienen que abordar. Además, los accionistas y empresas de consultoría le siguen la trayectoria a los directores de empresas que tienen que reemitir, por lo que ellos se enfrentan a posibles riesgos de reputación personal.

Ciertas áreas dentro de los estados financieros han demostrado ser más vulnerables a la reemisión que otras. Los comités de auditoría querrán revisarlas y tratarlas como áreas de mayor riesgo. Audit Analytics indica que las siguientes áreas fueron más a menudo objeto de reemisión, consistentemente, entre 2006 y 2010, aunque el número en cada categoría ha fluctuado en estos años.

- Deuda, warrants, y patrimonio
- Gastos (remuneraciones, gastos de venta, y administración)
- Pasivos, cuentas por pagar, reservas y provisiones
- La remuneración diferida, basada en acciones o remuneración ejecutiva
- Reconocimiento de ingresos
- Cuentas por cobrar y préstamos por cobrar, inversiones y efectivo
- Estados de flujo de efectivo
- Contabilización de adquisiciones, fusiones, desinversiones y reorganizaciones.
- Gastos de impuestos

2 | *Investigaciones que involucran un posible fraude o actos ilegales*

Los comités de auditoría pueden resguardarse de la ocurrencia de fraude y actos ilegales cometidos al asegurarse que las empresas implementan programas adecuados de cumplimiento, como se discutió en el Capítulo 2. El *Informe a las Naciones acerca del Fraude y Abuso Ocupacional* de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude emitido en 2010 concluyó que la aplicación de los controles antifraude (como líneas telefónicas anónimas de denuncia, los programas de apoyo al trabajador, y el entrenamiento relacionado con el fraude) dio como resultado una disminución apreciable en la exposición al fraude.

Sin embargo, a veces la información indica que la administración o empleados pueden haber cometido posibles actos ilegales o fraudulentos. Tanto la administración como el comité de auditoría necesitan ocuparse de esas cuestiones adecuadamente y con prudencia, ya que pueden tener un impacto significativo sobre la reputación de la empresa y su valoración. A veces, las actividades fraudulentas pueden incluso exigir a las empresas reformular los estados financieros emitidos previamente.

¿Cómo sabe el comité de auditoría que puede ser necesaria una investigación? Las denuncias de fraude o actos ilegales pueden surgir de un dato que viene a través de la línea directa de denuncias. Auditoría interna o los auditores externos también pueden haber identificado algún comportamiento sospechoso a través de su trabajo. La empresa puede recibir solicitudes de información o avisos de los organismos reguladores que pueden provocar la necesidad de una investigación. Sea cual sea la fuente, la clave es que el comité, o el presidente del comité, tenga un proceso para ser informado oportunamente de los asuntos importantes. Además, los comités proactivos tienen un protocolo y un plan de acción listo para ser ejecutado, ya que una denuncia puede venir en cualquier momento.

Una vez informados, los miembros del comité de auditoría deben entender la sustancia y la naturaleza de la denuncia para determinar si una investigación es necesaria. Los comités de auditoría pueden comunicarse con un abogado, auditor externo, u otros expertos para discutir la necesidad de una investigación, ya que estas personas tienen un conocimiento significativo y experiencia en tratar con

este tipo de situaciones. La decisión de investigar se basa en el alcance potencial y la magnitud del problema o la creencia del comité de que no está recibiendo las respuestas adecuadas a sus preguntas.

Una vez que el comité de auditoría ha determinado que una investigación es necesaria, hay muchos elementos a considerar:

- ***Actuar rápidamente.*** Las investigaciones pueden tener implicaciones para el reporte financiero en curso, o para las capacidades de aumentar capital o de emitir deuda y la magnitud de los posibles litigios. La acción rápida también asegura que la información que puede ser crucial se preserve.
- ***Decidir sobre el equipo de investigación.*** Una evaluación preliminar ayudará a que el comité decida si serán terceros independientes o recursos internos quienes lleven a cabo la investigación. Los terceros independientes se deben seleccionar si existen factores tales como actos ilícitos, la posibilidad de reemisión, o potenciales problemas de actuación de la administración.
- ***Determinar a quién reportará el equipo de investigación.*** Dependiendo de las circunstancias, la dirección ejecutiva, el comité de auditoría o un comité especial de directores independientes pueden supervisar el equipo de investigación. Si la cuestión objeto de investigación se relaciona con gerentes de nivel inferior o de terceros, puede ser totalmente apropiado que el equipo le reporte a la administración. Sin embargo, el comité de auditoría o el directorio tendrá que asumir esa responsabilidad si la administración es potencialmente parte del problema o tiene algún conflicto.
- ***Obtener el consentimiento de las partes interesadas.*** Los auditores externos, y entidades de supervisión o reguladores, posiblemente tengan que estar de acuerdo con el alcance propuesto de la investigación, la adecuación de los procedimientos y la conclusión a la que se llegue. Por lo tanto, tienen que ser consultados en la investigación a lo largo del proceso para que puedan estar seguros de que los resultados son completos y adecuados.
- ***Considerar a la administración.*** Una investigación puede interrumpir los procesos y consumir tiempo. El equipo ejecutivo debe centrarse en continuar liderando efectivamente la empresa, tanto si los ejecutivos están involucrados en la investigación o si no. El comité deberá monitorear este tema.
- ***Obtener los asesores legales correctos.*** La participación de un abogado (interno o externo) es crucial, ya que los abogados están en la mejor posición para determinar si un acto requiere investigación y la forma de proceder. Cuando se contratan abogados externos, las empresas deberían centrarse en la experiencia de los abogados en los asuntos bajo investigación. Es importante que el asesor legal sea independiente si la investigación involucra acusaciones contra la administración.
- ***Uso de los asesores y los recursos adecuados.*** Las empresas también necesitan tener acceso a otros expertos o asesores que colaboren en la investigación – por ejemplo, contadores forenses, expertos en operaciones contables complejas, investigadores especialmente capacitados, o personal de auditoría interna. Por lo general, un abogado involucrará a estos otros asesores para que su trabajo se realice adecuadamente.
- ***Considerar la posibilidad de notificar a los inversionistas y los reguladores.*** En los Estados Unidos, la SEC ha articulado un marco para evaluar la respuesta de la empresa a los problemas, el que se utiliza para determinar qué acción legal hay que seguir. Uno de los factores en el marco es si la empresa llevará a cabo una investigación minuciosa de la naturaleza, alcance, origen, y las consecuencias de la posible mala conducta práctica. Otra clave es si la empresa también se autoacusara de manera rápida y completa, revelando la mala conducta al público y a los reguladores. También puede ser importante la cooperación con las autoridades policiales, proporcionando información relevante sobre las violaciones y los esfuerzos de remediación de la empresa.
- ***Cumplir con los requisitos de documentación.*** Las empresas tienen que asegurarse de conservar los registros de respaldo, aunque puedan contener información incriminatoria. También necesitan

ser capaces de demostrar cómo la investigación se llevó a cabo y qué información de respaldo ha sido examinada. Un abogado le aconsejará sobre qué documentación, incluyendo correos electrónicos y registros de llamadas telefónicas, se debe preservar una vez que la investigación se pone en marcha.

- **Administrar las comunicaciones.** El personal de la empresa debe entender la importancia de la investigación y proporcionar su plena cooperación. El personal tiene que conservar la documentación de acuerdo con las instrucciones impartidas. Se debe prestar atención a lo que se informa al exterior. Las preguntas deben ser manejadas por un solo portavoz competente.
- **Monitorear el progreso.** El comité de auditoría debe mantenerse informado del progreso. Debe expresar su consenso sobre la necesidad de ampliar o limitar la investigación a medida que se conocen más datos y para la utilización de recursos adicionales.

Una vez que se completa la investigación, el comité de auditoría debe revisar las principales conclusiones y discutir las respuestas apropiadas. ¿Qué medidas, incluida la mejora del control interno, se necesitan para reducir la probabilidad de recurrencia de los hechos? Los malhechores ¿fueron despedidos o disciplinados apropiadamente? ¿Qué ha aprendido la compañía que haría que cualquier otra investigación futura funcione mejor?

Los comités de auditoría que tengan experiencia en supervisión de las investigaciones saben como mantenerse atentos a las trampas más comunes, como se describe en el Recuadro 6.2.

Recuadro 6.2	Errores comunes al realizar investigaciones
<ul style="list-style-type: none">• Suponer que un proceso interno va a satisfacer a todas las partes y a los reguladores que confían en la investigación, y por lo tanto no se contratan asesores externos• Contratar expertos externos y legales que no tienen la experiencia necesaria, no tienen credibilidad o no son independientes, para llevar a cabo la investigación.• No obtener el consentimiento inicial de los reguladores y los auditores externos en el alcance de la investigación, y luego tener dificultades para convencerlos de que confíen en los resultados de la investigación• Realizar una investigación inadecuada, lo que expone a la empresa a un mayor escrutinio sobre su credibilidad	<ul style="list-style-type: none">• No conservar la documentación suficiente sobre los procedimientos realizados y por lo tanto ser incapaces de defender adecuadamente los resultados de la investigación• Apurarse en el proceso, ya que una investigación que no es acuciosa no va a satisfacer todas las partes interesadas en el trabajo• Permitir que la administración dedique demasiado tiempo a la investigación y descuide el manejo del negocio• Perder objetividad cuando se trata de la administración y no tomar medidas cuando los resultados sugieren que se deben tomar acciones punitivas

En algunos países, como Australia y los Estados Unidos, tanto los auditores externos como el comité de auditoría tienen la responsabilidad legal de investigar los posibles actos ilegales. Si la administración y el directorio no toman medidas correctivas oportunas y apropiadas con respecto a la denuncia de un acto ilegal, los auditores externos en los Estados Unidos están obligados a reportar el asunto a la SEC.

3 | Planificación eficaz del manejo de crisis

Las empresas rara vez saben cuándo van a tener que gestionar una crisis. Estar preparado puede ofrecer beneficios considerables en el manejo de una crisis si ésta se produce. En muchos casos, el directorio completo se encargará de supervisar directamente la respuesta a una crisis operativa o medioambiental. Sin embargo, el comité de auditoría típicamente supervisa muchas otras crisis, en particular las relativas a los informes financieros, actos ilegales, o de ciertos aspectos de cumplimiento.

Algunos directores no saben si su empresa tiene preparado un plan de gestión de crisis. La *Encuesta Anual de Directores Corporativos* para 2010 realizada por PwC indica que sólo dos tercios de los directores que respondieron habían discutido un plan de acción durante el año anterior, que describiera los pasos que la compañía tomaría si se enfrenta a una gran crisis.

Las crisis suceden incluso cuando una empresa ha seguido las medidas preventivas. Un plan de gestión de crisis puede ayudar a la compañía a responder a una crisis, cuando la toma de decisiones en tiempo real es fundamental.

Los comités de auditoría deben discutir si la administración ha preparado un plan integral de gestión de crisis. Tal plan ayudará a la compañía a responder de manera eficaz si surge un problema. Aunque la naturaleza exacta de muchas crisis no se puede predecir, el plan debe detallar los protocolos, procedimientos y decisiones clave, incluyendo la decisión acerca de si una investigación es necesaria, si la administración debe participar, y otros factores, como se explicó en este capítulo. El plan también debe identificar la información clave (tal vez incluyendo contratos, pólizas de seguros, etc.) y datos de contacto para el personal de la empresa que tiene que estar involucrado y los posibles asesores externos que la compañía podría contactar.

Para más información sobre el papel del directorio en el manejo de una crisis, ver *Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad**, 2^a edición.

Las discusiones sobre posibles correcciones son aún más difíciles cuando está en juego la riqueza personal de los ejecutivos.

* Audit Committee Effectiveness - What Works Best

7

Composición del Comité



La efectividad de un comité de auditoría depende en gran medida de la composición e interacción de sus miembros. Seleccionar a los miembros apropiados es esencial. El combinar nuevos miembros que puedan aportar una visión valiosa sobre los procesos del comité junto con miembros experimentados que aporten conocimiento institucional puede resultar en un equipo altamente eficaz.

Este capítulo trata de las siguientes consideraciones claves para la composición del comité:

1. Selección de los miembros del comité
2. El presidente del comité
3. Atributos de los miembros del comité
 - a. Conocimiento financiero
 - b. Independencia
4. Tamaño del comité

1 | Selección de los miembros del comité

Un factor a tener en cuenta al considerar la composición del comité es cuánto tiempo han estado en el cargo los distintos miembros de éste. Los directorios necesitan equilibrar los beneficios de tener miembros con experiencia supervisando los aspectos complejos de la información financiera contra el riesgo de que, después de ejercer en el comité durante unos años, los miembros pueden caer en la complacencia. Para solucionar este problema, algunos directorios tienen límites informales de este plazo, que a menudo van de cinco a siete años. Otros creen que la rotación normal de los directores resuelve este problema.

El sexto estudio de las *Prácticas Actuales de Directorios* realizado por la Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals indica que menos de uno de cada cinco directorios tiene una política de rotar los miembros del comité, aunque esto es más común en las grandes empresas. Los directorios que rotan sus directores – ya sea formal o informalmente – establecen plazos escalonados en el comité con el fin de que los nuevos miembros tengan la ventaja de la orientación por parte de los miembros más experimentados.

Cuando la compañía no tiene una política sobre el cambio en la composición del comité, la evaluación periódica del desempeño de los miembros individuales del comité se vuelve más importante. Las evaluaciones ayudan a asegurar que los miembros están contribuyendo de la manera esperada.

Incluso sin una política de rotación, se necesitan nuevos miembros en el comité de auditoría de forma periódica, ya sea para reemplazar a los miembros salientes, aportar un conjunto de habilidades necesarias, o para ampliar el tamaño del comité temporalmente. Los presidentes de comités más experimentados evitan la situación de añadir nuevos miembros en un plazo corto, porque comprenden los beneficios de tener un núcleo de miembros con experiencia que pueda entregar continuidad y perspectiva. Por lo tanto, si el presidente sabe que en pocos años un número de miembros estará retirándose – por ejemplo, si se están acercando a la edad de retiro obligatorio del directorio – puede ser conveniente ampliar temporalmente el tamaño del comité para que los nuevos miembros tengan un período de ajuste antes que los miembros experimentados dejen el comité.

¿Quién decide qué directores ocuparán un lugar en el comité? Las prácticas más actuales indican que el comité de designaciones/gobierno corporativo supervise la designación de los miembros del comité de auditoría. Dado que el comité de designaciones/gobierno corporativo es responsable de la selección de los directores y la efectividad de todo el directorio y sus comités, debiera estar en una buena posición para entender los puntos fuertes de cada director y asegurarse que el comité tiene la composición adecuada. El sexto estudio *Prácticas Actuales de Directorios* encontró que el comité de nominaciones es el principal responsable de nombrar a los miembros del comité (y a su presidente) en la mitad de las compañías abiertas incluidas en el estudio.

Muchos observadores creen que el CEO debe tener una participación limitada en la selección de los miembros del comité o del presidente, dado el papel clave del comité en la supervisión de los juicios de la administración. Pero a la vez, como miembro del directorio, el gerente general podrá entregar su punto de vista sobre los posibles candidatos al comité.

Comentarios de entrevistados

Ex CEOs y CFOs son ideales para formar parte del comité. Ellos entregan una visión pragmática.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Requerimos que exista un alto grado de involucramiento de los miembros de nuestro comité de auditoría.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Los comités de auditoría debieran contar con gente con experiencia en muchas áreas (no solamente financiera) para que puedan ser realmente efectivos.

Presidente del CA

El presidente del comité de auditoría tiene una visión importante sobre los conjuntos de habilidades que un nuevo miembro idealmente debiera aportar para complementar las fortalezas del comité. El presidente comprende si el tener experiencia adicional en el comité le ayudará a supervisar de mejor manera las operaciones complejas de la compañía. Un presidente experimentado también comprende que armar un comité que incluya a miembros con experiencia no financiera puede mejorar el diálogo, ya que estos miembros agregan valor al aportar una perspectiva distinta cuando el comité está revisando los informes financieros.

A veces, no existe un director en el actual directorio que posea el conjunto de habilidades que el comité de auditoría necesita. En consecuencia, el directorio tiene que decidir si es necesario contratar un nuevo director.

¿Debería un nuevo miembro del directorio ser inmediatamente designado como parte del comité de auditoría? Una de las ventajas es que el alcance de la supervisión que tiene el comité de auditoría proporciona una excelente oportunidad para que un nuevo director aprenda acerca de la compañía. Por otra parte, un nuevo director tendría que aprender acerca de la compañía, la industria, y los procesos de información financiera de la compañía al mismo tiempo – lo que podría suponer un difícil aprendizaje. Dado que las disposiciones antimonopolio en algunos países hacen que sea difícil reclutar directores con conocimiento profundo de la industria – además del problema práctico de que las empresas quieren evitar tener competidores en sus directorios – se hace necesario que los nuevos directores tengan un buen programa de orientación para cumplir bien su cargo.

2 | *El presidente del comité*

Comentarios de entrevistados

Un nuevo presidente necesita invertir tiempo en conocer la compañía a un nivel más detallado, entendiendo las áreas riesgosas y complejas para la información financiera de la compañía, y entender las fortalezas y debilidades de los otros miembros del comité.

Presidente del CA

La efectividad de un comité de auditoría depende en gran medida de la habilidad del presidente y su dedicación. Esta persona debe tener el tiempo y la energía para cumplir este papel y debe entender los principales problemas de la información financiera para dirigir la atención del comité hacia el tratamiento adecuado de las áreas de alto riesgo.

Estos criterios son evidentes en el perfil de los presidentes actuales. Muchos presidentes de los comités de auditoría son personas jubiladas, lo que les da el tiempo necesario para cumplir con su papel. De hecho, el *Board Index* de 2010 preparado por Spencer Stuart muestra que la condición más común para los presidentes de los comités de auditoría es ser un ejecutivo jubilado – como ex presidentes de directorios, CEOs y presidentes de compañías, con un 27%. La segunda condición más común, con un 20%, está representada por la amplia experiencia financiera que un ex CFO, tesorero o gerente de finanzas aporta. Presidentes de directorios, presidentes de compañías o CEOs activos representan sólo el 13% de las grandes compañías contenidas en el *Board Index* de 2010, mientras que los identificados como “contadores” sólo representan el 10% de los presidentes de los comités de auditoría.

El presidente también necesita un fuerte liderazgo y habilidades de facilitación y la capacidad de promover relaciones de trabajo efectivas – entre los miembros del comité, la administración y los auditores internos y externos. Los presidentes más eficaces también desarrollan un sentido que les permite detectar preocupaciones subyacentes que no son expresadas en las discusiones en reuniones y las sacan a la luz, ya sea en una sesión ejecutiva o fuera de ella.

Similarmente a lo que ocurre con los miembros en general del comité, es una buena práctica del comité de designaciones/gobierno corporativo asumir la responsabilidad principal en la selección del presidente. Sin embargo, las compañías más pequeñas pueden estar más inclinadas a que el directorio en pleno realice dicha selección.

Otra consideración importante es la planificación de la sucesión de la función del presidente, ya que un proceso bien planificado puede facilitar la transición. Un nuevo presidente estará mejor preparado para dirigir el comité si él o ella tiene experiencia trabajando con los otros miembros del comité. Lo ideal es que, una vez que el presidente sucesor ha sido identificado, esta persona pueda formar parte del comité (si es que no es miembro) y pasar un tiempo siendo la “sombra” y aprendiendo de las actividades del presidente saliente antes de asumir el cargo. Por supuesto, dado que los miembros del comité de auditoría entienden cuán demandante en términos de tiempo puede ser el cargo del presidente, algunos pueden ser reacios a asumir dicha función.

La evidencia anecdótica sugiere que los presidentes del comité de auditoría de las grandes compañías dedican aproximadamente 50 a 100 horas adicionales al año en el cumplimiento de sus deberes como presidentes.

3 | *Atributos de los miembros del comité*

Los miembros del comité de auditoría deben dedicar mucho tiempo y energía a su papel. Tienen que revisar los informes financieros (que pueden ser voluminosos), revisar la información referente a muchas otras responsabilidades que el comité tiene, viajar y asistir a las reuniones, y estar preparados para dedicar aún más tiempo si surge un problema. Los miembros del comité también debieran comprometerse a sesiones educativas sobre desarrollos contables, de regulación, y de la industria.

El conocimiento financiero y la independencia son atributos particularmente importantes para los miembros del comité, y se analizan con más detalle a continuación. **Otros atributos relevantes incluyen:**

- Un nivel extremadamente alto de integridad
- Un escepticismo saludable
- Tener un juicio inquisitivo e independiente
 - hacer las preguntas correctas e interpretar adecuadamente las respuestas
 - Valor para desafiar las respuestas que no parecen correctas
 - Conocimiento de los riesgos y los controles de la compañía
 - Capacidad para ofrecer nuevas perspectivas y sugerencias constructivas

Reconociendo la importante carga de trabajo que conlleva pertenecer a un comité de auditoría, muchas compañías establecen políticas que limitan el número de comités de auditoría a los que un director puede pertenecer. De hecho, la New York Stock Exchange (NYSE) exige que un director que trabaja en más de tres comités de auditoría de compañías abiertas debe obtener la aprobación de cada uno de los directorios de estas compañías.

Comentarios de entrevistados

Ser un director en más de una compañía ayuda. Puedes comparar la información recibida de las distintas compañías y extraer lo que es más valioso de cada una de ellas.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Necesitas más de un experto financiero en el comité.

Presidente del CA

El *Board Index* de 2010 preparado por Spencer Stuart informa que el 41% de las compañías de los Estados Unidos limita el número de comités de auditoría a los que puede pertenecer un director, y en su mayoría el límite está fijado en dos comités. El estudio *Public Company Governance Survey* de 2010 realizado por la Asociación Nacional de Directores Corporativos indica que el 50% de las compañías tiene una política que pone un límite numérico a la pertenencia a comités de auditoría de compañías abiertas.

i. Conocimiento financiero

Tener una comprensión sólida de la información financiera y la función de auditoría es vital. Los requisitos en todo el mundo reflejan la importancia de contar con este conocimiento.

En los Estados Unidos, las reglas de la NYSE y de la *National Association of Securities Dealers* requieren que todos los miembros del comité de auditoría cuenten con una “cultura financiera” es decir, que sean capaces de comprender los estados financieros fundamentales. En India, del mismo modo, todos los miembros del comité de auditoría deben tener una cultura financiera, y al menos uno debe tener experiencia en contabilidad o relacionada con la gestión financiera. El Código Combinado de Gobierno Corporativo del Reino Unido requiere que al menos un miembro del comité de auditoría haya tenido experiencia financiera reciente y relevante.

El Consejo de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Australia anima a las empresas que cotizan en bolsa a que al menos un miembro del comité de auditoría cuente con experiencia financiera. En Canadá, las compañías abiertas deben divulgar la experiencia educacional y financiera de todos los miembros del comité de auditoría. Y en Holanda, por lo menos un miembro del comité de auditoría debe ser un experto financiero, lo que se define en el Código de Gobierno Corporativo como una persona con los conocimientos y experiencia de administración financiera y contable para sociedades abiertas y otras entidades legales de gran tamaño.

La *Securities and Exchange Commission* de los Estados Unidos (SEC) obliga a las empresas a revelar si el comité de auditoría tiene por lo menos un miembro que sea calificado como un “experto financiero del comité de auditoría”, tal como se define en las reglas de la SEC. **Para cumplir con esta definición, un miembro debe tener todos los atributos siguientes:**

- Tener una comprensión de los principios contables generalmente aceptados y los estados financieros
- Tener la capacidad de evaluar la aplicación de dichos principios generales en relación con la contabilización de estimaciones, provisiones y reservas
- Experiencia en preparar, auditar, analizar o evaluar estados financieros que presenten una amplitud y nivel de complejidad de temas contables que sean comparables a la amplitud y complejidad de las cuestiones que razonablemente se puede esperar que presenten los estados financieros de la compañía o experiencia en supervisar activamente a una o más personas dedicadas a esas actividades
- Tener una comprensión de los controles internos y procedimientos involucrados en la información financiera
- Contar con un entendimiento de las funciones del comité de auditoría

Algunos comités de auditoría tienen varios miembros que cumplen con la definición de “experto financiero”. El informe *U.S. Directors’ Compensation and Board Practices Report* para 2010 de la *Conference Board* indica que en el 53% de las compañías la mayoría o todos los miembros de sus comités de auditoría están calificados como expertos financieros.

Es importante que todos los miembros del comité estén involucrados. Los miembros “no expertos” deben reconocer el valor que sus diferentes perspectivas aportan al comité y estar dispuestos a preguntar acerca de los elementos que no entienden.

Independientemente de las normas aplicables, los comités de auditoría necesitan miembros con el suficiente conocimiento de la información contable y financiera que les permitan comprender el proceso de información financiera, de la preparación de estados financieros, y los problemas relacionados con la compañía. Con la creciente complejidad de las transacciones de negocio y de los principios contables y de información y prácticas, los miembros deben estar en posición de hacer las preguntas correctas y de cuestionar cuando sea necesario. Las evaluaciones sinceras de los conocimientos financieros de los miembros pueden ayudar a determinar si una formación complementaria o capacitación puede ser de utilidad.

ii. Independencia

En su función de supervisar el proceso de información financiera y representar los intereses de los accionistas, un comité de auditoría, a menudo, debe cuestionar el juicio de la administración o desafiar sus conclusiones. En consecuencia, la independencia es fundamental. De hecho, un comité compuesto sólo por consejeros independientes es una práctica que cobra fuerza – y en muchos países es un requisito.

En los Estados Unidos, por ejemplo, todos los miembros del comité de auditoría deben ser independientes, con limitadas excepciones para las compañías abiertas. El Código Combinado de Gobierno Corporativo del Reino Unido exige que los miembros del comité de auditoría se circunscriban a directores independientes, no ejecutivos. En Canadá, la *Ontario Securities Commission* propone que los comités de auditoría sólo cuenten con directores independientes. En Australia, a la vez que se alienta a tener comités de auditoría totalmente independientes, el requisito mínimo es que la mayoría de los miembros sean independientes. El Código Corporativo de Holanda permite que sólo un miembro del comité de auditoría sea no independiente. Los requisitos en India exigen que las dos terceras partes del comité de auditoría sean independientes.

¿Quién define la “independencia”? Los reguladores, las bolsas de valores, y otras organizaciones han elaborado normas o definiciones que pueden guiar a las empresas en el establecimiento de las directrices sobre la independencia del comité. La normativa específica en los distintos países está fácilmente disponible, y cualquier director que tenga una consulta acerca de estos requisitos puede acceder a la normativa existente.

Es importante reconocer, sin embargo, que un director que técnicamente cumple con las normas de independencia puede aún no ser independiente si otros factores le impiden ejercer una verdadera objetividad. El objetivo final es la independencia y objetividad de los miembros tanto en su pensamiento, acción, apariencia y realidad. Las normativas y directrices siempre deben ser consideradas como los estándares mínimos a ser observados.

4 | Atributos de los miembros del comité

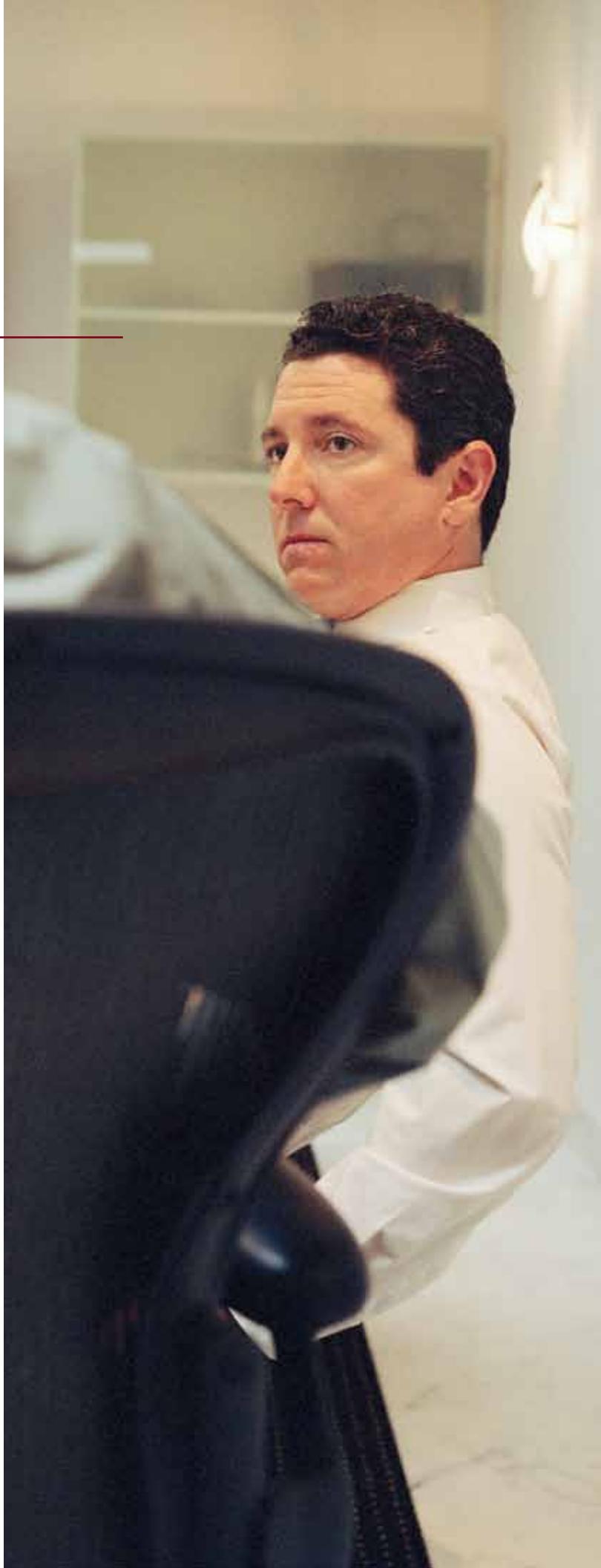
¿Cuál es el tamaño óptimo del comité? En los Estados Unidos, las bolsas de valores requieren que los comités de auditoría tengan por lo menos tres miembros. En Canadá, Australia e India los comités de auditoría de compañías abiertas también deben tener al menos tres miembros. El Código Combinado de Gobierno Corporativo del Reino Unido tiene la misma obligación para las empresas que cotizan en bolsa, pero permite que las empresas pequeñas tengan tan sólo dos miembros.

Si hay un mínimo, ¿existe un máximo? Tener más de tres miembros proporciona una base de experiencia más amplia, que puede ser útil dada la amplitud del mandato de un comité. Sin embargo, los comités más grandes pueden ser difíciles de manejar y pueden perder el foco en las reuniones. También pueden reducir la responsabilidad individual que cada miembro siente, ya que cualquier miembro podría suponer que otro se ocupará de un tema preocupante en particular.

Los comités de auditoría de tres a seis miembros son comunes. Este rango permite la participación activa de sus miembros, manteniendo un tamaño manejable. El informe *U.S. Directors' Compensation and Board Practices Report* para 2010 de la *Conference Board* indica que la media de un comité de auditoría es de cuatro miembros. Ese tamaño parece consistente a través de varios países. Por ejemplo, una evaluación del Resumen de Gobierno Corporativo de las 100 más grandes compañías chinas que cotizan en bolsa para el año 2009 muestra un tamaño del comité de auditoría promedio de 3,7. El *Board Index* para España correspondiente a 2010 informa que las empresas tienen un promedio de cuatro miembros en el comité. En última instancia, el tamaño del comité siempre debe estar determinado por las circunstancias particulares de la compañía.

8

Reuniones



Las reuniones más productivas son aquéllas en las que el comité se involucra en conversaciones pertinentes, sinceras e interactivas con la administración y los auditores, así como entre sus propios miembros. Los comités de auditoría tienen muchas y complejas responsabilidades que abordar, por lo que no es de extrañar que normalmente se reúnan con más frecuencia y durante más tiempo que los otros dos comités claves del directorio: compensaciones y designaciones/gobierno. Mientras que las reuniones a distancia y otras comunicaciones offline son cada vez más importantes, las reuniones cara a cara siguen siendo el punto de encuentro clave para que el comité desempeñe sus responsabilidades. Como tal, la reunión debe ser bien planificada, coordinada y ejecutada para maximizar la eficacia del comité.

Este capítulo describe los atributos clave para el éxito de las reuniones del comité de auditoría de la siguiente manera:

1. Planificación
2. Frecuencia y duración
3. Agenda
4. Materiales informativos
5. Participantes
6. Sesiones privadas
7. El rol del presidente del comité
8. Dinámica de las reuniones
9. Actas
10. Informar al directorio

1 | Planificación

Los comités de auditoría deben determinar cuándo se reúnen durante el año. Las empresas, a menudo, fijan las fechas de reuniones del comité con un año o dos de antelación para que los miembros puedan planificar sus calendarios.

Tener un calendario anticipado ayuda a un comité a asegurarse de que atenderá todas sus responsabilidades en el transcurso de un año. Tal calendario lista las responsabilidades del comité por un lado, y las fechas de reunión previstas en la parte superior, e indica la distribución de responsabilidades que se asignan a lo largo de las reuniones. Mientras que los requisitos de tiempo definen algunas asignaciones (por ejemplo, las fechas clave cuando los informes corporativos son presentados ante los reguladores de valores), otras tareas pueden ser asignadas a lo largo del año para equilibrar el trabajo a través de las reuniones. Además, otras actividades esperadas – como las sesiones educativas – se pueden incorporar en el calendario planeado.

Un ejemplo de un extracto del calendario de programación se muestra en el Recuadro 8.1. Dicha herramienta también sirve como base para la elaboración de agendas de reuniones individuales.

Responsabilidades fundamentales según los estatutos del comité de auditoría	30 de enero (teléfono)	15 de febrero	1 de marzo	30 de abril (teléfono)	11 de mayo (teléfono)	1 de junio	31 de julio (teléfono)	10 de agosto (teléfono)	20 de septiembre	31 de octubre (teléfono)	10 de noviembre (teléfono)
Discutir la declaración pública de ingresos en calidad de borrador	●			●			●			●	
Revisar los estados financieros intermedios antes de la presentación					●			●			●
Revisar los estados financieros anuales auditados y el informe anual			●								
Discutir con la administración y los auditores externos los problemas importantes de información financiera y de las estimaciones más importantes	●			●		●	●			●	
Revisar la evaluación de riesgo, planes y recursos de auditoría interna						●					
Revisión de los hallazgos significativos del trabajo de auditoría interna		●				●		●			

2 | *Frecuencia y duración*

¿Con qué frecuencia y qué tan largas deben ser las reuniones del comité? Los comités de auditoría generalmente tienen cuatro o cinco reuniones en persona y otras cuatro a ocho sesiones telefónicas cada año. Muchos comités de auditoría agregan reuniones especiales para hacer frente a las crisis o para permitir un espacio para el debate educativo.

Las reuniones telefónicas generalmente son breves (menos de una hora) y se centran en el comunicado de prensa de resultados, los estados financieros intermedios, y datos relacionados. Por lo general se celebrará inmediatamente antes de la fecha de publicación de los resultados o la presentación de estados financieros interinos.

Las reuniones en persona son más largas y dan cabida a análisis más profundos. Estos ofrecen una oportunidad para que el comité profundice en áreas más complejas e interactúe con la administración y los auditores.

El *Índice de directores Spencer Stuart 2010* indica que en promedio los comités de auditoría se reúnen 8,8 veces al año. En casi la mitad de las empresas, los comités de auditoría se reunieron ocho a 10 veces al año. En una cuarta parte de las empresas, los comités de auditoría se reunieron más de 11 veces al año.

Existen demasiadas variables para establecer una longitud de reunión estándar o mínima. Por el contrario, el comité debe tener tiempo suficiente para cubrir el programa eficazmente. La prueba de fuego es si los miembros del comité están satisfechos de que han abordado los elementos importantes del programa, sin una presión indebida para apurar los análisis.

La *Encuesta Anual de Directores Corporativos* para 2010 conducida por PwC encontró que las reuniones en persona del comité de auditoría tienen una duración de entre dos y cuatro horas en el 66% de las empresas, y en 16% de las empresas duran incluso más tiempo.

Es vital que los miembros del comité tengan el tiempo suficiente para hablar de los asuntos importantes. Mientras que las reuniones del comité a menudo están programadas para coincidir con las reuniones del directorio, no deben estar programadas tan cerca como para que restrinja el tiempo necesario para discutir a fondo los problemas. Debiera existir cierta flexibilidad para extender la discusión si es necesario.

Por otro lado, las reuniones más largas no son necesariamente mejores. ¿Por qué? Debido a que es difícil mantenerse enfocado durante mucho tiempo. Por eso, cada vez más, los presidentes de los comités están cambiando el enfoque para garantizar reuniones eficaces. Ellos esperan que los miembros del comité hayan revisado los materiales de antemano, y luego se limiten las presentaciones formales en las reuniones de modo que los miembros puedan dedicar tiempo de la reunión a conversar activamente los problemas, en lugar de escuchar pasivamente.

3 | Agenda

Los miembros del comité de auditoría deben recibir una agenda escrita detallada, junto con los materiales de información, previo a cada reunión. las agendas ayudan a que el comité centre su atención en cumplir lo que tiene que hacer. Como se mencionó anteriormente, un calendario de programación se puede utilizar como punto de partida en el desarrollo de la agenda para cada reunión.

La gerencia por lo general prepara el borrador de la agenda de la reunión para el presidente del comité. Muy a menudo, esta responsabilidad recae en el director de auditoría interna, el secretario corporativo, o alguien en el equipo de finanzas ya sea el CFO o el contralor. Algunos presidentes de comité participan en la planificación de la agenda con la administración y los auditores para identificar posibles temas. El presidente del comité debe desempeñar un papel activo en asegurar que todos los aspectos pertinentes, se incluyan y den forma a la agenda a su satisfacción antes de que se distribuya.

Es común que los presidentes de comité inviten a otros miembros del comité para sugerir los temas de la agenda. Algunos presidentes involucran de manera más activa a otros miembros del comité al tener un borrador de temario para la próxima reunión incluido en los materiales para la reunión en curso. Esta técnica conduce a un análisis específico en la reunión, sobre los temas a tocar en el futuro.

Algunos comités utilizan agendas que incluyen el tiempo que se espera dedicar a cada tema durante la reunión. Las agendas con tiempos tienen ciertas ventajas. Dan a la gerencia y a los auditores una idea del tiempo de análisis para el cual prepararse. Las agendas con tiempo también permiten que el presidente del comité monitoree el progreso durante la reunión. Por supuesto, los presidentes avezados no se sienten amarrados por el calendario propuesto e insisten en usar el tiempo que sea necesario para discutir temas complejos. Si algunos de los temas se alarga, el presidente del comité puede decidir si se aplaza algún tema a otra reunión.

Las agendas son de lo más útiles en ayudar a los miembros del comité a prepararse para la reunión, cuando claramente se vincula con los materiales de información y con lo que se espera del comité. El informe que se proporcionó al comité, ¿Es para obtener su consejo? ¿Para obtener su aprobación? ¿O para propósitos de información?

4 | Materiales informativos

Comentarios de entrevistados

El comité de auditoría necesita materiales claros, concisos y bien escritos, y que sean enviados con suficiente anticipación a las reuniones. Veo la entrega de materiales a último minuto como un abandono del deber.

Presidente del CA

Comentarios de entrevistados

Los materiales que incluyen un análisis de tendencias siempre funcionan mejor. Los gráficos también ayudan.

Presidente del CA

Para mejorar su eficacia, los miembros del comité de auditoría deben recibir material informativo idealmente al menos una semana antes de las reuniones. Por su parte, los miembros del comité deben tomar el tiempo necesario para terminar de prepararse completamente, mediante el estudio de los materiales proporcionados.

Generalmente, los materiales son preparados y distribuidos por la administración y, a menudo incluyen los informes de los CFO o del contralor, el director de auditoría interna y los auditores externos. Algunas compañías proporcionan información adicional a los miembros del comité entre reuniones, preparando así de mejor manera a los miembros para mantenerse enterados de los temas y tendencias que se desarrollan en las empresas y proporcionándoles una comprensión más sólida de los resultados.

Los mejores materiales de información tienen el equilibrio justo entre la cantidad de información que el comité necesita y la eliminación de detalles superfluos. Una práctica clave es un resumen ejecutivo al inicio de cada informe en el paquete de información. Escribir este resumen requiere que la administración o los auditores analicen lo que se comunica y piensen cuidadosamente acerca de lo que es más importante para el comité de auditoría. Un resumen ejecutivo debe proporcionar un contexto y permitir a los miembros del comité captar las conclusiones que lleva el informe. El resto del informe proporciona la visión ampliada.

Muchos comités reciben paquetes de información que contienen los informes en la forma de una presentación. Algunas de estas presentaciones contienen solo unas pocas palabras por punto y en realidad se reservan para la discusión en la reunión. Los comités deben sentirse con la capacidad de pedir que la administración cambie los informes o que los amplíen para que el comité pueda obtener información útil.

Durante la última década muchos comités de auditoría han estado recibiendo informes cada vez más detallados, dando a los miembros la oportunidad de revisar la información que respalda ciertas decisiones clave. En algunos casos, este nivel de detalle es a petición de los reguladores. Pero esta tendencia afecta tanto a presidentes de los comités de auditoría como a los observadores de gobierno. Muchos comités se sienten enterrados bajo el volumen de información que están recibiendo. La gran cantidad de detalles hace que sea un reto discernir cuáles son los problemas y si el comité de auditoría debe estar preocupado por un área en particular. Como un observador que frecuentemente interactúa con los comités de auditoría dijo: “No es el papel el que informa al comité de auditoría”.

Los presidentes de comité más experimentados reconocen que es difícil para la administración y auditoría interna eliminar o condensar informes que han sido siempre parte del paquete de informes. Aún así, los presidentes de comité desafían a la gerencia a reconsiderar el nivel de detalle o cómo éstos se presentan; sugiriendo que la administración considere otras técnicas, tales como informes de excepciones en algunas áreas o un mejor uso de los gráficos.

Los miembros del comité de auditoría son muy conscientes de lo voluminoso de sus materiales, especialmente cuando un paquete de información contiene borradores de los informes anuales con el informe narrativo completo. Esta es una carga en particular para los directores que viajan mucho, ya que la gerencia debe garantizar que el paquete llegue a la dirección correcta de cada director.

Los equipos de gestión han aprovechado la tecnología para aliviar la carga física. En la *Encuesta Anual de Directores Corporativos* de PwC para 2010, el 46% de los directores indica que el directorio cuenta con una ubicación segura en Internet, donde pueden tener acceso a documentos sensibles del directorio, subiendo desde el 28% en 2006. El uso de la tecnología probablemente aumente más a medida que más compañías adopten la tecnología de tabletas para distribuir materiales al comité de auditoría (y al directorio). La gerencia debe ser capaz de explicar cómo mantiene la seguridad de toda la información que envía fuera de los sistemas de la empresa.

5 | *Participantes*

En general, asisten a cada reunión del comité de auditoría el CFO, el contralor, el director de auditoría interna, auditores externos y el secretario corporativo. Ya que la gerencia es responsable de la información financiera, su participación activa en las reuniones del comité es muy importante. El CEO y el consejero general también pueden asistir a las reuniones. Los especialistas funcionales o administradores de empresas, tales como el oficial de cumplimiento, el director de riesgos, el director de información, el director de impuestos, tesorero, director de operaciones, o los líderes de las unidades de negocio, también pueden asistir a determinadas reuniones. Por lo general lo hacen cuando su experiencia es necesaria para abordar un tema específico del programa. Los presidentes con experiencia apuntan a la necesidad de que los directores ejecutivos estén “ubicables” durante las reuniones, si es que no están asistiendo en persona.

Para maximizar la eficacia y el apoyo de una atmósfera que permita la discusión franca de los asuntos sensibles, el comité debe limitar la asistencia a aquéllos que pueden hacer una contribución a los temas en la agenda. La experiencia demuestra que a un grupo pequeño le va mejor en encontrar el fondo de los problemas y resolverlos con eficacia.

Una de las ventajas de tener a varios miembros de la administración en la reunión es que el comité puede conseguir respuestas a todas sus preguntas durante la reunión. Sin embargo, hay desventajas. Cuando la administración y los observadores superan en número al comité de auditoría, los miembros pueden ser reacios a hacer preguntas. Además, un gerente puede ser menos sincero al responder a una pregunta cuando su supervisor o sus pares están presentes. Así, mientras la administración puede proporcionar información útil para el comité en sus deliberaciones, el comité debe estar alerta para que la administración no desvíe la atención de los asuntos sensibles, sea de manera consciente o no.

Pocos comités de auditoría rutinariamente invitan a terceras partes a las reuniones, a excepción de los auditores externos. Pero a veces, el comité debe escuchar a otros especialistas, como ingenieros ambientales, de pensiones o consultores actuariales, o a los abogados que están llevando a cabo una investigación especial a petición del comité.

Por lo general se permite la asistencia de otros directores a las reuniones del comité, si así lo desean. De hecho, algunos directorios evitan la programación de otras reuniones de comités de directorio al mismo tiempo, por este motivo. Una tendencia en algunas empresas es que muchos de los otros directores asistan a las reuniones del comité de auditoría. Cuando esto no es una práctica común, el directorio puede sugerir que los nuevos miembros del directorio asistan a las reuniones del comité de auditoría debido a que la discusión proporciona información valiosa sobre los negocios de la compañía, los riesgos y las operaciones.

6 | Sesiones privadas

Comentarios de entrevistados

Las sesiones privadas deben ser programadas, no ser ad-hoc. El presidente del comité no debe poner nunca a la gente en una posición en la que se les pregunta si quieren una sesión privada.

Presidente del CA

El comité de auditoría debe reunirse regularmente en sesiones privadas separadas (o en reuniones ejecutivas) con el director de auditoría interna, los auditores externos, y la administración. Las sesiones privadas permiten al comité o a la otra parte tratar los temas más sensibles, o temas que sería incómodo levantar en una reunión abierta. Estas sesiones también proporcionan una oportunidad para analizar el desempeño de los auditores, el rendimiento de la administración, y cómo el comité podría mejorar su propio desempeño. Muchos comités celebran sesiones privadas en cada reunión presencial. Estas reuniones privadas deben programarse como parte de la agenda, y los presidentes del comité deben asegurarse de que realmente se lleven a cabo.

De hecho, las reglas del New York Stock Exchange requieren que los comités de auditoría mantengan regularmente sesiones privadas con la auditoría interna, los auditores externos, y la administración.

Los comités pueden encontrar útil tener más sesiones privadas periódicas con otros interesados, como los consejeros legales, el CEO, el director de cumplimiento, o el director de riesgo. Es muy importante reunirse privadamente, por lo menos una vez al año, con los directivos de estas funciones si como parte de su responsabilidad, el comité de auditoría supervisa su trabajo, o si estas partes son una fuente de información que afecta a los estados financieros.

Por último, los comités de auditoría también deben tener sesiones sólo para sus miembros, para tener tiempo de discutir sus preocupaciones y el desempeño. El presidente tomará la iniciativa en la comunicación de las solicitudes de estas sesiones a la administración.

7 | *El rol del presidente del comité*

Los presidentes de los comités desempeñan un papel crucial para asegurarse que las reuniones funcionen eficazmente. Pero su función se inicia mucho antes de una reunión. Muchos presidentes de comité tienen una o más pre-reuniones con el director de auditoría interna, auditores externos, y ejecutivos clave de finanzas una semana o dos antes de la reunión del comité. Estos debates permiten que el presidente del comité entienda mejor los acontecimientos, problemas y el progreso de temas anteriores. Algunos presidente del comité también revisan el material informativo antes de ser enviado al comité en pleno, lo que garantiza que los materiales sirvan mejor a las necesidades del comité.

El presidente toma la iniciativa en los seguimientos después de la reunión, comunicando los requerimientos nacidos de las sesiones privadas o analizando cómo la administración puede resolver los temas pendientes. El presidente del comité también participa en las conversaciones entre reuniones, haciendo seguimiento de cómo se están abordando los temas pendientes.

Comentarios de entrevistados

Las pre-reuniones con los auditores me ayudan a estar alerta a las áreas que hay que enfatizar en las reuniones.

Presidente del CA

8 | *Dinámica de las reuniones*

Cuando se conversa de aspectos de la reunión tales como la frecuencia, duración, agendas, materiales, y los participantes, es fácil perder de vista cómo se está desarrollando la reunión. Las reuniones han de facilitar las conversaciones relevantes del comité. También, deben evitar tener un guión muy estricto o ser demasiado formales.

Una de las dinámicas que apoyan las reuniones efectivas es garantizar, en la medida de lo posible, que no haya sorpresas. Si la administración sabe de alguna preocupación importante antes de la reunión, el presidente del comité debe ser puesto al tanto. Si el presidente u otros miembros tienen preocupaciones, deberían decirle a la gerencia antes de la reunión que les gustaría tocar el tema. De hecho, algunos comités envían sus preguntas sobre el material a la administración, antes de la reunión para que la administración se pueda preparar mejor. Eso no significa que no surjan nuevas preguntas durante las reuniones. Pero evitar las sorpresas, en la medida de lo posible, lleva a reuniones más productivas y crea una atmósfera de respeto mutuo.

Otro técnica que usan los presidentes es recordar a un presentador que el comité ha leído los materiales y el presentador no tiene por qué repetir lo que está en ellos. En cambio, el presentador puede establecer el contexto y tocar los puntos más destacados, y a continuación el comité puede pasar rápidamente al análisis. Del mismo modo, si la empresa proporciona comúnmente presentaciones de varias páginas en los materiales previos, el presidente podrá limitar el número de diapositivas que el director puede presentar en la reunión.

Comentarios de entrevistados

Tenemos que alentar una cultura “sin sorpresas”.

Presidente del CA

Ciertos presentadores pueden ser ineficaces cuando exponen en las reuniones del comité, y el presidente tendría que pedirle a la alta dirección que le dé consejos a esa persona sobre la forma más adecuada de entregar la información. Si esa persona no puede mejorar con orientación, el presidente debe instruir a la administración para que asigne a otra persona para que cubra el tema con el comité.

Otro enfoque que más presidentes del comité están adoptando es el uso de una “agenda de consenso”. Bajo este enfoque, si no hay otras preguntas, el comité no tiene que tratar temas de rutina. Esto permite que el comité pueda centrarse en los temas más importantes.

Los presidentes de comité experimentados también saben cómo evitar que las reuniones se transformen en sesiones de edición. Ellos se aseguran de que haya un canal o mecanismo para que los miembros del comité comuniquen directamente al equipo de finanzas sus comentarios menos críticos, de tipo gramatical o de redacción, con el borrador de los estados financieros.

Los presidentes del comité a menudo se enfrentan a un desafío delicado cuando lideran las reuniones. Ellos tienen que permitir una discusión adecuada de los temas y preocupaciones y mostrar respeto a todos los miembros del comité, pero no permitir que la conversación se desvíe mucho hacia temas que no son centrales al tema en discusión. Algunos presidentes de comité son muy eficaces en permitir que una discusión continúe por un tiempo limitado, y luego llevar el enfoque del comité de nuevo a la agenda sugiriendo que el resto de la discusión se llevará por otro medio. Sin embargo, esto requiere habilidad. Si el presidente del comité corta la conversación con demasiada rapidez, se puede crear una atmósfera que reduzca el diálogo.

Aunque gran parte recae en el presidente del comité, todos los miembros del comité tienen la responsabilidad colectiva de la eficacia de las reuniones y deben discutir cualquier sugerencia de mejora.

9 | *Actas*

La empresa tiene que mantener un registro de las reuniones del comité, por lo que las actas son importantes. En combinación con los programas y paquetes de información, las actas documentan cómo, el comité, cumple con sus responsabilidades.

Una cuestión central se refiere a cuánto detalle deben reflejar las actas. Éstas debieran reflejar los temas tratados, el tiempo total empleado por el comité en la reunión, los asistentes, y las conclusiones. Idealmente, las actas documentarán el proceso que el comité utilizó para discutir o resolver los problemas, los individuos que participaron en esos debates, la información pertinente que el comité examinó, y mostrarán que actuó de forma independiente de la administración cuando llegó a su conclusión. Las actas también deben proporcionar información suficiente para que los miembros puedan hacer referencia a ellas si surgen preguntas años después, con respecto a lo que el comité hizo o lo que consideró en una situación determinada. Por estas razones, muchos comités han adoptado actas que permiten conocer las conclusiones de los temas tratados, alejándose de las actas mínimas. Aún así, debe evitarse tener actas que parecen transcripciones, por ejemplo con detalles de qué miembro preguntó qué cosa.

Los comités de auditoría deben prestar atención a las actas. Los directores experimentados reconocen que tomar actas es un arte, no una función administrativa. El secretario de comité tiene que aplicar su juicio al registrar actas que reflejen el nivel de detalle adecuado. Por esa razón, los comités suelen solicitar a abogados de la empresa que elaboren las actas, porque entienden las implicancias de cómo son capturados los detalles. Los comités también revisan cuidadosamente el borrador del acta, antes de conceder su aprobación, ya que puede requerir cambios si no se sienten cómodos con lo que ha sido registrado o la forma en que ha sido presentado.

Los comités necesitan asegurarse de que el seguimiento de las acciones identificadas durante la reunión se abordan. Algunos optan por tener una sección en las actas que capture esos ítems. Otros confían en que la administración tome notas y realice el seguimiento necesario.

Las actas de las sesiones privadas por lo general no se registran. Sin embargo, el acta debe indicar que las sesiones privadas se llevaron a cabo.

10 | *Informar al directorio*

El comité de auditoría debe informar periódicamente al directorio, para que otros directores puedan entender la forma en que cumple con sus responsabilidades y qué temas aborda. El presidente del comité de auditoría informa al directorio sobre los temas y decisiones después de cada reunión.

El presidente suele utilizar su discreción para determinar qué información y con qué nivel de detalle hace su informe. Un presidente del comité de auditoría también puede utilizar la sesión privada con otros miembros del comité de auditoría para revisar las cuestiones fundamentales que cree que deben ser reportadas y llegar a un consenso. Si la mayoría de los otros directores asiste a la reunión del comité de auditoría, el presidente puede ser aún más conciso cuando se informa al directorio.

Asimismo, es usual remitir al directorio copias de las actas aprobadas de las reuniones del comité de auditoría.

9

Apoyo a la eficacia del Comité – Estatutos, Evaluaciones, Recursos, y Capacitación



Los estatutos escritos del comité de auditoría ayudan a asegurar que los miembros del comité – así como otros directores – entienden los roles que se asignan al comité de auditoría. Un proceso de evaluación es fundamental para el seguimiento del desempeño del comité y la identificación de oportunidades de mejora. Algunas de esas oportunidades pueden incluir sesiones educativas que ayuden al comité a entender los nuevos desarrollos y la forma en que éstos afectan a la empresa. Los comités también deben ser capaces de aprovechar los recursos que les apoyarán en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Este capítulo se centra en los procesos que apoyan la eficacia del comité:

1. Estatutos
2. Evaluaciones del comité
 - a. Evaluaciones individuales
 - b. Frecuencia de las evaluaciones
3. Recursos
4. Capacitación y educación
 - a. Orientación a nuevos miembros
 - b. Formación continua

1 | *Estatutos del comité*

Los estatutos del comité deben documentar las funciones del comité de auditoría de una manera que comunique claramente el alcance del comité. Los estatutos ayudan a establecer la agenda para las reuniones del comité y proporcionan puntos de control, permitiéndole hacer un seguimiento de sus actividades. Los estatutos también ayudan a comunicar a las otras partes interesadas exactamente lo que el comité hace. En el Recuadro 9.1 se describen las áreas generalmente cubiertas por los estatutos.

Recuadro 9.1 Elementos usualmente incluidos en los estatutos del comité

- Propósito y misión
 - Roles y responsabilidades de supervisión
 - Tamaño del comité y atributos de los miembros (Ej. Independencia, conocimiento financiero)
 - Responsabilidades sobre la información financiera
 - Frecuencia de las reuniones y sesiones privadas
 - Autoridad
-

Los estatutos deben cumplir con los requisitos reglamentarios que tenga la compañía, a la vez de proporcionar al comité de auditoría la flexibilidad para asumir responsabilidades adicionales, según sea necesario. Un comité de auditoría experimentado también se asegura de que sus estatutos no sean muy específicos – por ejemplo, que mencionen en qué situaciones el comité debe delegar responsabilidades o establezcan que ciertas discusiones deben ocurrir obligatoriamente en todas las reuniones – porque tal lenguaje aumenta el riesgo de incumplimiento.

Los estatutos puestos por escrito son un requisito para muchas compañías abiertas. En los Estados Unidos, los comités de auditoría de las compañías abiertas tienen que tener estatutos escritos, incluir estos estatutos en sus declaraciones de representación periódicamente, y publicarlos en sus sitios web. Otros países, como el Reino Unido y Australia, tienen requisitos similares.

Es una buena idea revisar los estatutos periódicamente para asegurarse de que siguen siendo apropiados a la luz de los cambios en las normativas. De hecho, las normas de los Estados Unidos exigen que los comités de auditoría revisen y reevalúen sus estatutos anualmente y que el directorio en pleno apruebe cualquier revisión que sea necesaria.

Como parte de la revisión periódica de los estatutos, muchos comités solicitan la opinión de la compañía para comprobar que los estatutos cumplen con las leyes y reglamentos pertinentes. También piden que la administración, auditoría interna y los auditores externos los revisen para asegurarse de que captan adecuadamente sus respectivas interacciones con el comité.

Dado que los estatutos del comité están a disposición del público, los comités de auditoría pueden aprender fácilmente cómo las compañías similares abordan ciertas responsabilidades y cómo se desarrollan las prácticas del comité en su industria en particular.

2 | Evaluaciones del comité

Comentarios de entrevistados

No obtenemos suficiente feedback desde la administración. Esto debiera ser un proceso en 360 grados en vez de llevarse a cabo sólo mediante autoevaluaciones. Todas las partes involucradas debieran estar evaluando al comité.

Presidente del CA

El comité de auditoría debe evaluar periódicamente su eficacia. Para muchas compañías abiertas incluidas aquellas que cotizan en las bolsas de Nueva York y Londres la evaluación anual del desempeño del comité de auditoría es obligatoria.

Un comité de auditoría podría elegir evaluar su desempeño mediante:

- ***Comparar sus actividades con sus estatutos.*** Esto ayuda a que el comité confirme que ha completado sus responsabilidades durante el año. Las evaluaciones oportunas permiten que el comité tome medidas correctivas en caso de que un aspecto haya sido pasado por alto.
- ***Comparar sus actividades con las mejores prácticas.*** Esto ayuda al comité a entender los enfoques alternativos que existen para cumplir con sus responsabilidades – o sea, maneras en que podría funcionar mejor. Los miembros del comité pueden aprender acerca de las mejores prácticas a través de publicaciones como ésta, encuestas y estudios, seminarios y conferencias, y discusiones con los miembros del comité de auditoría de otras compañías y los auditores externos. La clave es adoptar las prácticas que sean consideradas beneficiosas para las circunstancias particulares de la compañía.
- ***Discutir el desempeño entre los miembros del comité, así como con la administración y otras personas.*** Los miembros del comité tienen sus propios puntos de vista sobre lo que funciona bien en el comité y lo que podría mejorar. Además, todos los que interactúan con el comité – el CEO, el CFO, los auditores internos y externos, y otras personas, tienen sus puntos de vista sobre el desempeño del comité y opiniones sobre los temas o áreas a las que el comité debería prestar más atención. (En algunos países, los auditores externos tienen que evaluar el desempeño del comité de auditoría como parte de su evaluación del control interno de la compañía sobre la preparación de la información financiera. Es particularmente importante que el comité sepa si los auditores tienen alguna preocupación que podría afectar el informe de auditoría).

Están disponibles muchas guías para ayudar a los comités de auditoría en la evaluación de su desempeño. Los Anexos A y B incluyen una guía de evaluación completa (que resume las prácticas que se describen en este libro) y una guía de discusión. El Instituto Americano de Contadores Pùblicos tiene un Kit para el Comité de Auditoría que también contiene una guía. La Asociación Nacional de Directores Corporativos incluye una herramienta de evaluación del comité de auditoría en el documento Board Evaluation: Improving Director Effectiveness.

Muchos comités encargan a sus asesores o al área de auditoría interna coordinar y compilar las encuestas por escrito completadas por los miembros del comité de auditoría. Los comités de auditoría más experimentados trabajan con sus asesores para garantizar que la información que es capturada y retenida es la adecuada. Dadas las preocupaciones de que los resultados de la evaluación pueden ser “descubiertos” en futuras acciones legales, muchos comités prefieren discutir verbalmente sus evaluaciones de desempeño en lugar de completar cuestionarios por escrito. Y muchos lo hacen en sesiones privadas.

Una evaluación continua e informal del comité también es importante. Un miembro de un comité de auditoría señaló que, al final de cada reunión, el comité discute brevemente qué prácticas funcionaron bien durante la reunión y qué prácticas se podrían mejorar.

Cualquiera que sea el método de evaluación utilizado, el objetivo es mejorar la eficacia del comité. En consecuencia, las evaluaciones deben centrarse no solo en lo que el comité hace, sino también en la eficacia con la que realiza sus actividades. Los comités deben realizar un diálogo reflexivo en lugar de considerar la evaluación como un simple ejercicio de cumplimiento. Lo ideal sería que este diálogo conduzca a nuevas ideas sobre cómo el comité podría mejorar su rendimiento.

El comité debe revisar los resultados de sus evaluaciones y los planes de acción con el comité de nombramientos/gobierno corporativo o con el directorio en pleno y discutir las acciones adicionales que sean necesarias. Por ejemplo, los resultados podrían indicar una necesidad de capacitación adicional o la necesidad de una habilidad adicional en el comité, lo que requeriría la acción del directorio.

i. Evaluaciones individuales

Algunos comités también evalúan el desempeño de los miembros individualmente. Estas evaluaciones se enfocan en la objetividad e independencia del miembro del comité, su perspicacia, juicio, habilidades de comunicación, su comprensión de los negocios de la compañía, la comprensión de las funciones del comité, su voluntad de dedicar el tiempo necesario para prepararse y participar en las deliberaciones del comité, y su asistencia a las reuniones.

La realización de evaluaciones individuales permite al comité identificar la forma en que los miembros podrían contribuir más y qué asistencia necesitarían para lograrlo. Un método consiste en que cada miembro complete una autoevaluación, y luego discuta sus resultados con el presidente del comité. En algunos comités cada miembro evalúa a los demás miembros, pero este enfoque no es lo ideal en grupos pequeños. De hecho, las evaluaciones entre miembros son rara vez utilizadas incluso en el caso del directorio.

Independientemente del enfoque que se seleccione, el presidente debe garantizar la confidencialidad de las respuestas y discutir con sus asesores qué documentación será creada y mantenida. Quizás debido a lo sensible que puede ser tener evaluaciones individuales a los miembros, pareciera ser que pocos comités de auditoría las llevan a cabo.

ii. Frecuencia de la evaluación

¿Con qué frecuencia debieran los comités evaluar su desempeño? Aunque muchos presidentes apoyan las evaluaciones anuales (algo que las normas de la NYSE también fomentan), en la práctica existe una amplia gama de opciones. Por ejemplo, algunos comités evalúan sus actividades comparándolas con los estatutos del comité de forma anual, pero la comparación con las mejores prácticas – a veces solicitando la ayuda de un consultor externo – se realiza cada tres o cuatro años.

3 | Recursos

Los comités de auditoría necesitan un apoyo adecuado. De forma continua, necesitan la asistencia administrativa de la compañía para programar reuniones, su ayuda para desarrollar la agenda, para elaborar y distribuir material antes de las reuniones, redactar las actas, y coordinar las respuestas a las preguntas del comité. En general, el comité espera que el secretario corporativo, el departamento de finanzas, el director de auditoría interna, o una combinación de ellos proporcionen esta asistencia.

Los comités de auditoría también pueden necesitar periódicamente involucrar recursos adicionales en situaciones especiales, y es importante que tengan la autoridad para hacerlo. La ley Sarbanes-Oxley da a los comités de auditoría de las compañías abiertas en los Estados Unidos autoridad explícita para contratar a un abogado independiente u otros asesores, y la compañía está obligada a proporcionar la financiación adecuada para tales asesorías. Del mismo modo, las normas de los Administradores de Valores de Canadá dan a los comités de auditoría la autoridad para contratar a un abogado y otros asesores cuando estimen que es necesario para llevar a cabo sus funciones.

El sexto estudio *Current Board Practices* realizado por la *Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals* encontró que el 85% de los comités al interior de los directorios de las compañías no necesitan aprobación del directorio para contratar asesores y realizar investigaciones.

Los comités de auditoría deben especificar en los estatutos del comité su autoridad para obtener y contratar asesoramiento externo.

4 | Capacitación y educación

Comentarios de entrevistados

Siempre apoyo en la orientación de los nuevos miembros del comité de auditoría, ayudándoles a entender los procesos del gobierno corporativo, los riesgos claves, etc.

Presidente del CA

Los miembros del comité de auditoría necesitan orientación adecuada y capacitación continua para que puedan cumplir su función de control. La educación es fundamental para permitir que los miembros del comité de auditoría no sólo entiendan a fondo sus responsabilidades, sino también desarrollen y mantengan los conocimientos técnicos necesarios para cumplir con eficacia dichas responsabilidades. Esto significa mantener al comité al día sobre los estándares y los nuevos desarrollos sobre regulación, actividades y cambios en el negocio, y otras informaciones relevantes.

i. Orientación a nuevos miembros

Los nuevos miembros del comité tienen un reto especial. Ellos necesitan entender las funciones del comité y sus responsabilidades y familiarizarse rápidamente con los informes financieros, así como con los principales procesos subyacentes y los riesgos relacionados. Si un nuevo miembro del comité no tiene experiencia financiera, también puede beneficiarse al asistir a programas de contabilidad o finanzas destinados a los directores.

Un nuevo miembro del comité de auditoría que también es un nuevo integrante del directorio, tiene que entender el negocio de la compañía y la industria además de los riesgos claves del negocio, por lo que debe participar en un programa de orientación general. El sexto estudio sobre *Current Board Practices* realizado por la *Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals* indica que mientras el 60% de las empresas cuenta con un programa formal de orientación para sus nuevos directores, sólo el 22% tiene una orientación especial para los nuevos miembros del comité de auditoría.

Los programas de orientación deben llevarse a cabo de manera oportuna y cubrir los temas con una profundidad adecuada. El Recuadro 9.2 proporciona los temas que podría cubrir un programa de orientación bien diseñado.

Recuadro 9.2

Temas potenciales en un programa de orientación

Información financiera e informe de controles

Informes financieros estándares: Cómo fluye la información hacia los informes financieros, qué representan los elementos claves en cada línea, y cómo leer los informes y reconocer los problemas

Políticas contables críticas: Qué son, por qué fueron seleccionadas, el nivel de estimaciones que intervienen en su determinación, y su impacto en los informes financieros

Áreas que implican un alto grado de juicio: Qué áreas requieren el uso de estimaciones y cómo pueden afectar éstas a los resultados reportados

El control interno sobre la información financiera: El ambiente de control, la seguridad e integridad de los sistemas de información, cómo aborda la administración los riesgos claves (incluyendo el riesgo de fraude), cómo monitorea la administración la efectividad de los controles, los informes públicos sobre el control interno, y el estado de las deficiencias de control

Tendencias de los resultados: La situación financiera y las perspectivas de la compañía, así como las expectativas de los analistas y la posibilidad de cumplir con los pronósticos existentes

Financiamiento y liquidez: La estructura de deuda y el financiamiento de la empresa, disponibilidad de capital y los vencimientos de la refinanciación a corto plazo

Otras responsabilidades

Requerimientos legales y reglamentarios: La naturaleza de tales requisitos; el trasfondo de los problemas actuales, incluyendo las restricciones impuestas a la empresa y al comité de auditoría

Cumplimiento: Los elementos del programa de cumplimiento y la función de supervisión del comité

Programa de denuncias: Los procedimientos para tramitar las denuncias sobre temas de la contabilidad, control interno, o auditoría; los informes al comité, y la historia/experiencia sobre las denuncias

Código de conducta: Disposiciones, cómo se comunican y aplican

Aspectos legales: Asuntos legales que podrían tener implicaciones en la información financiera

Procesos del comité de auditoría

Los estatutos del comité: Reseña de las principales responsabilidades y la autoridad del comité

Calendario de reuniones y agendas: la frecuencia de las reuniones, su duración y temas usuales

Asistencia y recursos: ¿Quién presta asistencia al comité?

Evaluación del comité: Autoevaluación y revisión de los procesos

Presidente del comité: Funciones, actividades especiales, informes al comité y al directorio

Relaciones claves

Administración: Identificación de la gerencia, sus credenciales y experiencia para las áreas claves de finanzas y en las unidades de negocio

Auditoría interna: Responsabilidades, capacidades, relación al informar al comité, naturaleza de los planes de auditoría y sus informes

Auditores externos: Relación con el comité, alcance de la auditoría, y sus informes

Otros: Identificación y credenciales de otro personal clave que informe periódicamente al comité (por ejemplo, encargado de cumplimiento, director de riesgo, director de ética, abogados)

Los programas de orientación pueden estar abiertos a todos los miembros – de hecho, algunos miembros más antiguos pueden encontrar que es útil participar en estas sesiones junto con los nuevos miembros del comité.

Comentarios de entrevistados

Nosotros actuamos como el facilitador del ‘aprendizaje’ del comité de auditoría en áreas tales como los controles, el riesgo de negocio, y el gobierno corporativo en general.

Director de AI

Comentarios de entrevistados

Siempre incluimos un tiempo en las reuniones dedicado a alguna forma de capacitación, lo que lleva a debates constructivos sobre lo que el comité debiera hacer.

Presidente del CA

ii. Formación continua

Un programa de formación continua permite a los miembros mantenerse al día con los cambios significativos en la compañía, tales como adquisiciones o la expansión hacia nuevas líneas de negocio. Junto con una comprensión del impacto de los cambios dentro de la empresa, los comités necesitan comprender el impacto de la gestión corporativa, la contabilidad, y de la normativa. El Recuadro 9.3 muestra algunos de los aspectos más importantes para la formación y educación continua.

Recuadro 9.3	Temas potenciales en un programa de orientación
	<ul style="list-style-type: none">Actualizaciones regulares sobre la evolución de la contabilidad y la información financiera. Para ser más relevantes, estas actualizaciones deberían limitarse a las cuestiones que más probablemente impacten a la compañía. Por ejemplo, cómo los cambios inminentes en las normas afectarán a la compañía, y cómo piensa la administración hacer frente a ellos, incluyendo su impacto sobre el control interno.Exposiciones periódicas de las unidades de negocio de la compañía tanto sobre el desempeño operativo como el financiero. Esta información ayuda a los miembros del comité a entender y evaluar los resultados financieros de las unidades de negocio. Estas sesiones son particularmente relevantes cuando una empresa ha adquirido a otra o si se ha expandido a nuevos negocios o cuando ha cambiado su enfoque estratégico. Muchos comités encuentran útil sostener estas discusiones en las localidades operativas.Reuniones informativas sobre departamentos claves de apoyo o asuntos que involucran a varias unidades de negocio. Estas son útiles durante la implementación de cambios importantes. Los temas podrían incluir la implementación de nuevos sistemas de información o un nuevo programa de administración de riesgos de la compañía. Es importante que los presentadores adapten estas sesiones informativas a las necesidades de los miembros del comité.Sesiones dirigidas a zonas de riesgo especiales. Los comités de auditoría pueden beneficiarse de reuniones informativas sobre áreas complejas que sean específicas a la compañía o a la industria, como estructuras fuera del balance y programas de cobertura. Por ejemplo, los comités de auditoría de instituciones financieras encontrarán útil la información sobre áreas técnicas como provisiones por préstamos incobrables, transacciones de divisas extranjeras y derivados financieros.Sesiones sobre el cambio de las normas sobre gobierno corporativo, particularmente en lo relativo al comité de auditoría. Los comités deben entender las reglas propuestas para que puedan considerar de forma proactiva las acciones necesarias y el momento de su implementación.

Los comités pueden cumplir con sus objetivos de formación y desarrollo de varias maneras:

- Sesiones especializadas.** Ya sean desarrolladas por la administración o por terceros, éstas pueden ser particularmente eficaces si se adaptan a los problemas que enfrentan el comité y la compañía. Estas sesiones también permiten a los miembros discutir problemas específicos, incluidos aquéllos que puedan ser altamente confidenciales. Las sesiones pueden estar abiertas a otros directores que estén interesados. La evidencia anecdótica sugiere que muchos directores están aceptando las invitaciones hechas por los comités de auditoría para asistir a estas sesiones – reconociendo la necesidad de contar con más conocimiento sobre los informes financieros.

- **Conferencias de directores.** Estos programas presentan a autoridades y a directores con experiencia que ofrecen sus puntos de vista sobre temas de actualidad y comparten su experiencia práctica. Los participantes tienen la oportunidad de entender lo que sus colegas directores piensan y cómo otros directorios se ocupan de temas específicos – lo que hace de estos programas un escenario ideal para compartir ideas sobre las mejores prácticas.
- **Programas de auditores externos.** Muchas firmas de auditoría externa tienen programas especiales para miembros del comité de auditoría, y también ofrecen cursos sobre temas contables y de información financiera. Éstos proporcionan una oportunidad para aprender directamente de expertos en estas materias e interactuar con otros miembros de comités de auditoría.

Muchos miembros del comité de auditoría encuentran útil asistir a las reuniones de otros comités dentro del directorio e interactuar con otros directores y con la administración, lo que profundiza su entendimiento de otros aspectos de las operaciones de la compañía.

La formación continua y las instancias de educación pueden formar parte de las reuniones ordinarias del comité, lo que podría extender la duración de las reuniones. Algunos comités programan las sesiones de entrenamiento de forma separada para dedicar el tiempo adecuado en concentrarse sobre estos temas educativos. El enfoque que un comité elija estará en función del número de participantes (comité de auditoría frente a otros directores que asistan) y los temas logísticos que implican reunir al comité para una sesión separada.

Algunos comités de auditoría establecen metas cada año para la educación continua – tanto en sesiones internas como externas. También solicitan a los miembros del comité que asistan a programas externos para que a su regreso compartan sus conclusiones y experiencias con el comité.

Algunos comités adoptan un enfoque integrado para comprender los problemas en la compañía. **Por ejemplo, para cada área o función principal de la empresa:**

- El gerente de la unidad de negocios analiza lo que está pasando en el negocio
- Un gerente del departamento de finanzas describe cómo se están contabilizando las operaciones, cuáles son los riesgos de la información financiera, y cómo los resultados de la operación se traducen en las cifras de los informes financieros
- Auditoría interna discute sus planes para llevar a cabo una auditoría del área, y comunica los principales hallazgos de las auditorías anteriores
- Los auditores externos explican cómo perciben los riesgos a los estados financieros de la empresa y describen el alcance de su auditoría

Este enfoque integrado de formación permanente no sólo informa al comité de auditoría, sino que también permite que los miembros de éste hagan preguntas y lleguen al fondo de los temas mientras todas las partes relevantes se encuentran en la sala.

Cada comité tiene que decidir por sí mismo la mejor manera de mantenerse al día, teniendo en cuenta el entorno dinámico en el que operan las compañías. El definir y acordar un plan de formación continuo ayudará al comité a posicionarse mejor para hacer frente a los cambios actuales y futuros.

Anexo A

Guía de autoevaluación del Comité de Auditoría

La guía que se presenta a continuación resume las principales prácticas del comité de auditoría analizadas en este informe. Esta guía puede ser usada para ayudar a evaluar el desempeño del comité de auditoría e identificar los cambios a tener en cuenta en sus procesos. Los comités de auditoría también pueden beneficiarse al obtener feedback desde la administración, del director de auditoría interna, sus asesores y los auditores externos sobre su desempeño.

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
<p>Información Financiera y Revelaciones</p> <p>El comité: Comprende adecuadamente los negocios de la compañía y la industria en la que opera</p>	
Está satisfecho de que la compañía maneja adecuadamente el riesgo de que los estados financieros puedan contener errores materiales , sean estos intencionales o no	
Entiende cómo la administración y los auditores externos evalúan la materialidad , tanto cuantitativa como cualitativamente , para los efectos de información financiera	
Evalúa la razonabilidad y adecuación de las políticas contables fundamentales que la compañía emplea, discutiéndolas con la administración y los auditores externos	
Revisa los motivos y consecuencias de los cambios en los principios contables realizados discrecionalmente por la administración , entendiendo la potencial reacción de las partes interesadas antes de su aprobación	
Examina las áreas relacionadas con las estimaciones hechas por la administración y que tienen un impacto material sobre los estados financieros y entiende la razonabilidad de los supuestos y si los montos registrados están cerca de las alternativas conservadoras o agresivas que tenía la compañía	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Discute con la administración las <i>razones de fondo</i> para los <i>cambios significativos</i> en los estados financieros – tanto entre distintos ejercicios así como comparados con el presupuesto – asegurándose que las <i>explicaciones</i> dadas son consistentes con su <i>entendimiento</i> del desempeño de la compañía	
Revisa junto con la administración las transacciones <i>inusuales, complejas</i> o que han aumentado su volumen hacia el final del ejercicio, y su <i>tratamiento contable</i> , evaluando la <i>idoneidad</i> y <i>consistencia</i> con el <i>conocimiento</i> de la compañía que tienen los miembros del comité	
Comprende los procedimientos usados por la administración para identificar las <i>transacciones significativas con partes relacionadas</i> que se producen durante el ejercicio a informar y está satisfecho con las revelaciones relacionadas	
Lee los <i>estados financieros anuales</i> , evalúa su <i>integridad y consistencia</i> con la información operativa y otras informaciones conocidas por los miembros y los discute también con la administración y los auditores externos	
Revisa los <i>estados financieros interinos</i> y sus revelaciones, evaluando la consistencia con los informes anuales, antes del <i>envío o presentación</i> a los reguladores	
Entiende y se siente cómodo con los <i>comunicados de prensa</i> y otra <i>información financiera</i> (por ejemplo, proyecciones de resultados, información prospectiva, información a las agencias de rating) que son revelados rutinariamente por la compañía, incluyendo el reporte separado de <i>partidas especiales</i> o revelaciones <i>no contenidas en los PCGA - GAAP</i>	
Lee, antes de su publicación, la <i>narrativa del informe</i> y la información relacionada, asegurando su <i>consistencia</i> con los <i>estados financieros</i> , su <i>integridad</i> y adecuada <i>transparencia</i> respecto a asuntos como la <i>liquidez</i> y las <i>necesidades de financiamiento</i>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Discute los resultados de la auditoría con los auditores externos , teniendo en cuenta el manejo de la administración de los errores corregidos o no corregidos	
Se reúne periódicamente con los abogados para discutir litigios, demandas, contingencias u otros asuntos importantes y su impacto en los estados financieros	
Entiende cómo la administración capta toda la información relevante en los estados financieros, incluyendo la forma en que funciona el comité de revelación gerencial	
Revisa la correspondencia entre la compañía y los organismos reguladores en relación con la presentación de los estados financieros y sus revelaciones	
Considera el impacto de los eventos posteriores identificados sobre las revelaciones de la información financiera	
<p>Gestión del Riesgo y Sistema de Control Interno</p> <p>El comité:</p> <p>Se siente cómodo con la eficacia de los procesos de la compañía relacionados con la gestión del riesgo</p>	
<p>Entiende claramente y coincide con el directorio sobre cuáles de los riesgos claves – probablemente aquéllos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de leyes y normativas – supervisa a nombre del directorio. Está de acuerdo con el directorio sobre el alcance específico de las responsabilidades de supervisión del comité relacionadas con el seguimiento de los riesgos.</p>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Revisa el <i>enfoque</i> y el <i>alcance</i> de las <i>pruebas de control interno</i> hechas por la <i>administración</i> , por <i>auditoría interna</i> y por los <i>auditores externos</i> y la forma en que estas pruebas sustentan la información que la compañía incluye en sus <i>informes</i>	
Discute con la administración, con auditoría interna y con los auditores externos sus <i>observaciones</i> , los <i>problemas y conclusiones</i> sobre la <i>efectividad del control interno</i> . Entiende las <i>debilidades significativas o materiales de control</i> , así como los planes de la administración para <i>remediar</i> las <i>deficiencias de control</i> detectadas.	
Lee <i>informes externos</i> de la administración sobre la <i>efectividad</i> del control interno o la administración de riesgos y los informes al respecto emitidos por los auditores externos	
Entiende si la existencia de <i>incentivos de compensación</i> podría crear un <i>riesgo</i> para la información financiera	
Comprende todos los factores que <i>aumentan el riesgo de fraude en la información financiera</i> y la forma en que la administración aborda dicho riesgo	
Entiende los riesgos de <i>soborno y corrupción</i> y la forma en que la administración minimiza estos riesgos	
<p>Cultura y Cumplimiento</p> <p>El comité:</p> <p>Evalúa la “<i>actitud y ejemplo de la alta gerencia</i>” y la <i>cultura de la compañía</i>, comprendiendo su importancia para el cumplimiento y el proceso de la información financiera</p>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Entiende la eficacia de los <i>programas</i> de la compañía para asegurar el <i>cumplimiento de las leyes y reglamentos</i> , considera los <i>problemas de cumplimiento importantes</i> identificados, y está satisfecho con las acciones tomadas por la administración	
Se asegura de que la administración tenga un <i>código de conducta apropiado</i> . Verifica que la administración proporciona el código, junto con la <i>formación pertinente</i> , a los empleados, y requiere que los empleados <i>certifiquen su cumplimiento</i>	
Está satisfecho de que las <i>políticas sobre ética y conducta</i> de la compañía tome en cuenta adecuadamente los <i>temas culturales o locales sensibles</i>	
Verifica que existan <i>canales apropiados de apoyo disponibles</i> para ayudar a los empleados con los <i>problemas éticos</i> y de <i>cumplimiento</i>	
Se <i>reúne periódicamente</i> con auditoría interna, con sus abogados, el <i>encargado de cumplimiento</i> y la administración, entre otros, para discutir temas sensibles	
Se asegura de que existen procedimientos para <i>recibir, retener y abordar</i> las quejas respecto a la contabilidad, los controles internos o asuntos de auditoría. Considera el impacto potencial y la resolución de los problemas importantes planteados a través del <i>programa de denuncias anónimas</i>	
<p>Supervisión de la Administración y Auditoría Interna</p> <p>El comité:</p> <p>Mantiene una <i>relación productiva</i> con la administración a través de líneas abiertas de comunicación y un <i>diálogo franco y continuo</i>, incluso entre las reuniones del comité</p>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Encuentra el <i>equilibrio adecuado</i> entre <i>asesorar</i> a la administración y <i>supervisarla</i> , y está dispuesto a <i>aumentar su participación</i> si los cambios en las circunstancias lo justifican	
Se asegura de que la administración obtenga la <i>opinión del comité de auditoría</i> antes de tomar <i>decisiones claves</i>	
Evalúa el <i>desempeño y competencia</i> de los altos cargos de la gerencia de finanzas, obteniendo la opinión de auditoría interna y de los auditores externos	
Monitorea los <i>planes de sucesión</i> para el cargo de <i>CFO</i> y otros altos miembros del equipo de finanzas	
Involucra adecuadamente a la administración en las <i>reuniones</i> y se asegura de que el énfasis está puesto en la <i>discusión</i> , no en la presentación	
Se <i>reúne en privado</i> con la administración regularmente	
Construye una <i>relación de confianza</i> con auditoría interna que incluye la <i>comunicación franca y continua</i> entre las reuniones, lo que facilita la capacidad de plantear cuestiones delicadas	
Se asegura de que el papel que desempeña la auditoría interna <i>satisfaga las necesidades</i> del comité respecto al aseguramiento y que proporcione <i>valor</i> a la <i>administración</i>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Aprueba los <i>estatutos</i> de auditoría interna y revisa los <i>planes anuales</i> y cualquier <i>cambio significativo</i> – asegurándose de que exista una cobertura adecuada de los riesgos y una coordinación de trabajo con los auditores externos	
Se asegura de que auditoría interna cuente con los <i>recursos y presupuesto suficientes</i> , incluyendo la calidad y continuidad de <i>personal</i> , y que tenga la capacidad para complementar sus habilidades si fuera necesario	
Analiza las <i>conclusiones de la auditoría interna</i> informadas al comité con un nivel de <i>resumen</i> adecuado, así como el <i>estado</i> de las acciones correctivas tomadas por la administración	
Se asegura de que auditoría interna <i>reporte directamente al comité</i> , así como a un <i>alto cargo gerencial</i> dentro de la compañía, promoviendo la importancia y la <i>objetividad</i> de la función de auditoría interna	
Juega un papel central en el nombramiento o sustitución del <i>director de auditoría interna</i> , en la evaluación de su <i>desempeño</i> y la <i>determinación de su compensación</i>	
Evalúa el <i>desempeño</i> de auditoría interna y su <i>independencia</i> operativa al analizar los resultados de las revisiones de control de calidad, así como al recibir comentarios de la administración y los auditores externos	
Se <i>reúne en privado y regularmente</i> con el director de auditoría interna	
<p>Relación con los auditores externos</p> <p>El comité:</p> <p>Construye una <i>relación de confianza y profesional</i> con los auditores externos, garantizando líneas de <i>comunicación abiertas</i></p>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Asume la selección, supervisión y evaluación de los auditores externos, contando con la opinión de la administración y de auditoría interna, y considera el reemplazo de los auditores externos cuando sea necesario	
Se asegura de la independencia de los auditores externos al preaprobar los servicios de auditoría y no-auditoría , entendiendo el impacto de los honorarios, y evaluando el tipo de servicios no-auditoría que éstos proveen	
Revisa el alcance de la auditoría externa , comprendiendo la cobertura del riesgo y los cambios significativos al plan de auditoría	
Recibe la información que debe ser comunicada en virtud de las normas de auditoría y reglamentarias y busca opiniones sobre cómo se comparan las prácticas de la compañía con las utilizadas por entidades comparables	
Revisa las cartas de representación de la gerencia dirigidas a los auditores y consulta acerca de cualquier representación no estándar presente en ellas	
Tiene una comprensión de los desacuerdos entre los auditores y la administración y determina si se necesita asesoramiento externo para la resolución de estos desacuerdos	
Comprende la justificación dada por la administración para usar otras firmas de auditoría en el trabajo de auditoría u otros servicios	
Se reúne en privado y regularmente con los auditores externos	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
<p>Qué hacer cuando las cosas salen mal</p> <p>El comité: Entiende los <i>errores significativos identificados</i> en los estados financieros previamente emitidos y está de acuerdo con las conclusiones de la administración con respecto a la necesidad de una <i>reemisión</i> de éstos</p>	
<p>Se asegura de que la administración lleva a cabo una <i>investigación exhaustiva</i> para identificar y resolver todos los errores</p>	
<p>Comprende su <i>papel</i> y las consideraciones clave al supervisar <i>investigaciones</i> (por posible fraude o actos ilegales) y está preparado para <i>hacerse cargo</i> cuando sea necesario</p>	
<p>Tiene la <i>autoridad</i> y toma las decisiones adecuadas sobre la posibilidad de contratar <i>asesores externos</i></p>	
<p>Monitorea activamente el progreso de la investigación y se asegura de que la administración aproveche las <i>lecciones aprendidas</i> y las aplique en futuras investigaciones</p>	
<p>Se siente satisfecho de que existe un <i>plan de gestión de crisis</i> que permite a la compañía responder rápida y adecuadamente a cualquier crisis que se presente</p>	
<p>Composición del Comité:</p> <p>El comité: Logra que los <i>nuevos miembros</i> sean seleccionados por el <i>comité de nombramientos</i> sobre la base de las <i>habilidades y atributos</i> que el comité necesita</p>	
<p>Considera, en conjunto con el comité de nombramientos, la necesidad de contar con un <i>equilibrio entre la continuidad</i> y los <i>nuevos puntos de vista</i> al abordar la renovación de los miembros del comité de auditoría</p>	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Tiene un plan de sucesión para sus miembros y para el presidente del comité	
Tiene un presidente que posee fuertes cualidades de liderazgo , capacidad para promover discusiones y relaciones de trabajo efectivas, y el tiempo y la experiencia financiera para dirigir debidamente el comité	
Cuenta con miembros que poseen características esenciales tales como la integridad, el coraje, el conocimiento, el escepticismo, independencia de criterio, y que cuentan con el conocimiento de la industria y el tiempo disponible para su labor	
Tiene miembros que son independientes y que poseen los niveles necesarios de educación y experiencia financieras	
Tiene el tamaño adecuado , reuniendo los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios, pero siendo lo suficientemente pequeño como para actuar coherentemente	
<p>Reuniones</p> <p>El comité:</p> <p>Utiliza un calendario de planificación para asegurarse de que aborda todas sus responsabilidades en el transcurso de un año, al tiempo que mantiene un equilibrio sobre la carga de trabajo</p>	
Tiene un número suficiente de reuniones, fijadas en los puntos adecuados , para hacer frente a sus responsabilidades de forma oportuna	
Se asegura de que las reuniones tienen una duración adecuada que permita que el comité lleve a cabo su programa, y que provea tiempo para discutir a fondo los problemas	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Planifica las reuniones correctamente – en ellas, <i>el presidente da curso a la agenda</i> y los miembros dan sus opiniones	
Está satisfecho de recibir el <i>material apropiado por anticipado</i> para los temas de la agenda, que éste proporciona información <i>correcta y conclusiones</i> , y de que el material se recibe en forma <i>oportuna</i> y es <i>revisado</i> por los miembros antes de las reuniones	
Requiere que las <i>personas adecuadas</i> asistan a las reuniones, es decir, aquéllas que puedan <i>aportar significativamente</i> en los temas del programa, y <i>limita</i> el número de <i>observadores</i> , cuya presencia puede obstaculizar el debate	
Se reúne <i>regularmente en sesiones privadas</i> por separado con el <i>CFO</i> , con el <i>director de auditoría interna</i> y los <i>auditores externos</i> y periódicamente con los <i>abogados, el oficial de cumplimiento, el director de riesgo</i> y con otros miembros de la administración – permitiendo una <i>discusión franca y completa</i> de las cuestiones potencialmente sensibles	
Sostiene <i>regularmente sesiones privadas</i> entre los miembros del comité, lo que permite la <i>discusión confidencial</i> sobre el desempeño de la administración y de los auditores, y permite reflexiones sobre otros temas	
Se comunica efectivamente con la administración sobre los problemas que surgen entre las reuniones, a fin de evitar sorpresas	
Da tiempo al diálogo durante las reuniones, y logra que la discusión se centre en temas relevantes	
Se asegura de que las <i>actas</i> proporcionan una <i>descripción exacta</i> de las reuniones, con un nivel adecuado de detalle, y las examina y aprueba en forma oportuna	

Características de un comité de auditoría eficaz	Comentarios y acciones de seguimiento (incluyendo planes personales)
Informa periódicamente al directorío para discutir las actividades , los asuntos claves , las principales recomendaciones y planes de acción	
<p>Apoyo a la eficacia del Comité</p> <p>El comité: Tiene estatutos por escrito, que han sido aprobados por el directorío y son objeto de una evaluación anual para determinar si su actualización es necesaria</p>	
Se asegura de que en cada año ha llevado a cabo todas las responsabilidades establecidas en sus estatutos	
Evalúa el desempeño del comité en su conjunto de forma anual, adoptando medidas correctivas decisivas y considerando posibles mejoras a su función	
Evalúa regularmente el desempeño individual de sus miembros , teniendo en cuenta su formación y otra asistencia que sea necesaria	
Cuenta con un apropiado apoyo administrativo de manera continua y tiene la autoridad para contratar recursos adicionales cuando sea necesario	
Se asegura de que los nuevos miembros reciban una orientación sólida que les permita entender su papel y ponerse al día rápidamente	
Verifica que todos los miembros tienen acceso a educación continua sobre nuevos aspectos del negocio y la contabilidad y otras materias relevantes respecto de nuevas responsabilidades o cambios en el negocio	

Anexo B

Guía de discusión para evaluar el desempeño

Un comité de auditoría puede utilizar esta guía para facilitar el diálogo sobre las posibles formas de mejorar su desempeño. Mientras que el Anexo A hace referencia a muchas prácticas tratadas en este libro, algunos comités prefieren evaluar su desempeño mediante discusiones entre los miembros. El comité también debe considerar la obtención de la opinión de la administración, del director de auditoría interna, de sus abogados, y de los auditores externos.

1. ¿Cómo nos aseguramos de que estamos centrando nuestra revisión de los informes financieros de manera apropiada en las áreas de alto riesgo? (aquellas áreas que requieren un juicio significativo de parte de la administración o que son más susceptibles de contener errores o fraudes)
2. ¿A qué áreas de mayor riesgo deberíamos dedicar más atención? ¿En qué temas de menor riesgo estamos invirtiendo un tiempo desproporcionado, y debiéramos considerar abordarlo de otra manera?
3. ¿Nos permiten los materiales de información entender con facilidad los temas y el contexto de los temas cubiertos en las reuniones, o resulta que el volumen de material juega en contra de la comprensión de los mensajes clave? ¿Qué información adicional o diferente debiéramos tener?
4. ¿Qué podemos hacer de manera diferente en las reuniones para mejorar el contenido de la discusión? ¿Necesitamos más tiempo o reuniones adicionales?
5. ¿Cómo podemos asegurarnos de que tenemos el nivel adecuado de relación con la administración que nos permite entender sus competencias y estándares éticos? ¿Podría el CFO hacer frente a la presión de los otros gerentes si éstos ejercen presiones inapropiadas para llegar a un resultado financiero en particular?
6. ¿Qué medidas podemos tomar para mejorar nuestras relaciones con auditoría interna y los auditores externos?
7. ¿Cuáles son las maneras en que podríamos mejorar las sesiones privadas para fomentar un diálogo más abierto y sólido?
8. ¿Estamos obteniendo el apoyo necesario de los recursos internos y externos?
9. ¿Qué habilidades o experiencia adicional sería útil tener en nuestro comité? ¿Pueden éstas ser desarrolladas a través de la formación de los miembros actuales, o habría que agregar un nuevo miembro?
10. ¿Cuáles otros comités del directorio (por ejemplo, el comité de compensaciones) tienen responsabilidades que se cruzan con nuestro ámbito? ¿Cómo estamos coordinándonos con ellos para abordar los temas de interés mutuo?

Anexo C

Comunicaciones requeridas de los auditores externos

El comité de auditoría debe entender una serie de factores sobre los auditores externos, la auditoría, los resultados del trabajo de auditoría, y el proceso de información financiera para tener seguridad sobre los estados financieros que supervisa. El comité necesita dicha información de forma oportuna para poder tomar las acciones apropiadas, si es necesario. En consecuencia, los auditores externos deben informar al comité de auditoría sobre estos temas antes de emitir su informe de auditoría. Al reconocer la importancia de esta información, los emisores de normas de auditoría han determinado la obligatoriedad de una serie de comunicaciones. Este Anexo resume los requerimientos de comunicación contenidos en las Normas Internacionales de Auditoría, los requisitos adicionales en los Estados Unidos, y los requisitos propuestos (al momento de esta publicación) por la *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB).

1 | Requisitos de las Normas Internacionales de Auditoría

Los auditores deben comunicarse con el comité de auditoría de forma oportuna. El momento apropiado de las comunicaciones depende de cada trabajo de auditoría. Por ejemplo, las comunicaciones relativas a la planificación pueden realizarse a comienzos del trabajo de auditoría, y puede ser necesario comunicar una dificultad significativa encontrada durante la auditoría lo antes posible si es probable que conduzca a un dictamen de auditoría con observaciones. Además, los auditores deben comunicar los resultados significativos de su auditoría por escrito si en su opinión profesional una comunicación oral no sería adecuada. Este puede ser el caso si hay desacuerdos importantes con la administración en relación con la aplicación de los principios contables, sobre la base de las estimaciones contables realizadas discrecionalmente por la administración, la severidad de una deficiencia de control, o el lenguaje contenido en el informe de los auditores. Para dichos desacuerdos, la comunicación de los auditores debe incluir la naturaleza del desacuerdo; su importancia para la contabilidad, para la auditoría o para los informes; las personas involucradas; y cómo el asunto fue resuelto.

Las normas internacionales exigen que los auditores comuniquen una serie de puntos específicos, de la siguiente manera.

Independencia de los auditores:

- Una declaración de que el equipo de trabajo y otras personas dentro de la firma, si fuera el caso, han cumplido con las exigencias éticas relevantes con respecto a la independencia.
- Una lista de todas las relaciones y otras materias entre los auditores y la compañía que a juicio profesional de la auditores razonablemente podría ser considerada que influyen en su independencia, incluyendo los honorarios totales cobrados durante el período cubierto por los estados financieros por los servicios de auditoría y no-auditoría, distinguiendo apropiadamente entre dichas categorías.
- Si se han identificado amenazas a la independencia de los auditores, cuáles son las medidas que los auditores han aplicado para eliminar o reducir estas amenazas a un nivel aceptable.

Responsabilidades:

- Las responsabilidades de los auditores en relación con la auditoría de estados financieros, incluyendo la responsabilidad de formarse y expresar una opinión sobre los estados financieros preparados por la administración con la supervisión del comité de auditoría.
- El hecho de que la auditoría de estados financieros no releva a la administración o al comité de auditoría de sus respectivas responsabilidades.
- Los auditores deben evaluar si la comunicación bidireccional con el comité de auditoría ha sido suficiente para sustentar los objetivos de auditoría.

Comunicaciones adicionales sugeridas o comentario

Comunicar las responsabilidades de los auditores ayuda a establecer una comunicación bidireccional efectiva. Cuando el propósito de la auditoría está claro, los auditores y el comité de auditoría tienen una mejor comprensión mutua de los asuntos relevantes y de las acciones esperadas que surgen del proceso de comunicación. La expectativa es que la comunicación será en ambas direcciones y que los miembros del comité de auditoría comunicarán los asuntos que los auditores consideren pertinentes para la auditoría – por ejemplo, cualquier sospecha o detección de fraude y sus preocupaciones sobre la integridad o competencia de la alta dirección.

Las responsabilidades de los auditores y de la administración a menudo quedan documentadas en la carta de contratación. El comité de auditoría puede considerar útil recibir una copia de esta carta.

Estrategia y programación de la auditoría:

- Una visión general del alcance y el cronograma previsto para la auditoría.

Comunicaciones adicionales sugeridas o comentario

Esto puede incluir los métodos que el auditor propone para hacer frente a los riesgos significativos de errores materiales, ya sea por fraude o error, y la utilización prevista de la función de auditoría interna de la compañía o de terceros.

Dificultades encontradas en la realización de la auditoría:

- Las dificultades más importantes surgidas durante la auditoría. Las dificultades importantes encontradas durante la auditoría pueden incluir asuntos tales como retrasos significativos de la administración en la entrega de información requerida.

Asuntos importantes discutidos con la administración y representaciones por escrito:

- Cuestiones importantes derivadas de la auditoría que fueron discutidas con la administración.
- Representaciones por escrito que los auditores están solicitando.

Comunicaciones adicionales sugeridas o comentario

Preocupaciones sobre las consultas que la administración está realizando a otros contadores sobre materias de contabilidad o de auditoría.

Discusiones o correspondencia en relación con el nombramiento inicial o renovación del auditor respecto a las prácticas de contabilidad, la aplicación de las normas de auditoría, o los honorarios de auditoría u otros servicios.

Políticas, prácticas, y estimaciones contables:

- Opiniones sobre aspectos cualitativos importantes de las prácticas contables de la compañía, incluyendo las políticas contables, estimaciones contables, y las revelaciones en los estados financieros. Si fuera el caso, la explicación de por qué el auditor considera que una práctica contable relevante que es aceptable en el marco de la información financiera aplicable no es la más apropiada dadas las circunstancias particulares de la compañía.

Comunicaciones adicionales sugeridas o comentario

Estas comunicaciones pueden incluir asuntos tales como la adecuación de las políticas contables a las circunstancias particulares de la compañía, teniendo en cuenta la necesidad de equilibrar el costo de entregar esa información con el posible beneficio para los usuarios de los estados financieros. Donde existen políticas contables alternativas aceptables, identificar las partidas de los estados financieros que se ven afectadas por la elección de políticas contables significativas, así como informar sobre las políticas contables utilizadas por compañías similares.

La selección inicial y los cambios en las políticas contables significativas, incluyendo la aplicación de nuevas normas contables.

El efecto de las políticas contables significativas en áreas controversiales o emergentes para las que existe una falta de orientación autorizada.

El efecto de la oportunidad en que ocurren las transacciones y su relación con el período en el que se registran.

Sobre las estimaciones significativas, descripción del proceso utilizado por la administración, los riesgos de errores significativos, los indicadores de posible sesgo de la administración, y la forma en que la incertidumbre de las estimaciones se revela en los estados financieros.

Los temas involucrados, y los juicios discrecionales hechos, en la formulación de revelaciones particularmente sensibles en los estados financieros.

El efecto potencial sobre los estados financieros de los riesgos relevantes, las revelaciones e incertidumbres, tales como litigios pendientes, que se revelan en los estados financieros.

La medida en que los estados financieros se ven afectados por transacciones inusuales, incluyendo los montos no recurrentes reconocidos durante el ejercicio, y la medida en que dichas operaciones serán reveladas por separado en los estados financieros.

Otros asuntos

- Otras cuestiones derivadas de la auditoría que, a juicio profesional del auditor, son importantes para la supervisión del proceso de información financiera.

Comunicaciones adicionales sugeridas o comentario

Otros asuntos importantes pueden incluir asuntos tales como errores materiales de hecho o inconsistencias materiales en la información que acompaña a los estados financieros auditados que hayan sido corregidos.

Errores corregidos y no corregidos

- Identificar los errores no corregidos y el efecto que, individualmente o en conjunto, podrían tener sobre la opinión en el informe de los auditores, identificando los errores materiales no corregidos de forma individual.
- El efecto de representaciones erróneas no corregidas relacionadas con períodos anteriores sobre los tipos relevantes de transacciones, los saldos de cuentas o revelaciones, y los estados financieros en su conjunto.
- Las solicitudes hechas durante la auditoría para corregir representaciones erróneas.

Concepto de empresa en marcha:

- Los eventos o condiciones identificados que puedan aportar dudas significativas sobre la capacidad de la empresa para continuar como un negocio en marcha. También, si los eventos o condiciones constituyen una incertidumbre de si el supuesto de negocio en marcha es apropiado en la preparación y presentación de los estados financieros, y la adecuación de las revelaciones relacionadas.

Fraude y actos ilegales:

- Fraude que involucre a la administración de la compañía, la administración de una unidad de negocio, empleados que tengan un papel importante en los controles generales de la compañía, u otros donde el fraude resultó en un error importante en los estados financieros de la compañía.

Otra información en documentos que contienen información financiera auditada:

- Los auditores deben notificar al comité de auditoría si existe un error material en cualquier otra información que la administración se niega a corregir.

Partes relacionadas

- Los asuntos importantes que surjan durante la auditoría en relación con las partes relacionadas de la compañía.

2 | Comunicaciones adicionales requeridas en los Estados Unidos

Las normas de auditoría de los Estados Unidos requieren que los auditores realicen ciertas comunicaciones adicionales a las requeridas por las Normas Internacionales de Auditoría.

Independencia de los auditores:

- Todas las relaciones entre los auditores y la compañía o las personas en roles de supervisión de la información financiera de la compañía. Cualquier otro asunto adicional de independencia que se haya producido o haya sido identificado con posterioridad a la comunicación sobre la independencia enviada durante la fase de planificación de la auditoría. La obligación de los auditores a mantener la independencia no sólo abarca la obligación de satisfacer los criterios de independencia establecidos en las reglas y normas, sino también la obligación de satisfacer todos los criterios de independencia de otro tipo aplicables a la contratación, incluyendo los criterios de independencia establecidos en las normas y regulaciones de la Securities and Exchange Commission (SEC) bajo las leyes federales de valores de los Estados Unidos.

Estrategia de auditoría:

- Los términos del contrato y los cambios significativos y las limitaciones a la estrategia prevista.

Nombramiento del auditor:

- Todas las cuestiones importantes que se discutieron con la administración en relación con el nombramiento o la retención de los auditores, incluyendo los debates relativos a la aplicación de los principios contables y las normas de auditoría. (Por ejemplo, una diferencia entre los puntos de vista de los nuevos auditores y los auditores anteriores).

Políticas contables:

- La selección inicial y los cambios en las políticas contables significativas, incluyendo la aplicación de nuevas normas contables y el efecto de las políticas contables significativas en áreas fundamentales, controversiales o emergentes para las que hay una falta de orientación autorizada.
- Los tratamientos alternativos para las políticas y prácticas contables relacionadas con los elementos materiales, incluyendo el reconocimiento, medición, presentación, revelación y las alternativas que se han discutido con la administración durante el período de la auditoría, las consecuencias de la utilización de las revelaciones y tratamientos alternativos, y el tratamiento preferido por los auditores. Si hay cambios solicitados por el auditor a las prácticas contables importantes que no se hayan realizado, indicar el impacto sobre los estados financieros del año actual y en los ejercicios futuros, incluyendo el efecto en el informe de auditoría.

Estimaciones contables:

- La base para la conclusión de los auditores sobre la razonabilidad de las estimaciones contables.

Representaciones erróneas no corregidas:

- Las representaciones erróneas no corregidas reunidas por los auditores y que la administración ha determinado que son inmateriales.

Concepto de empresa en marcha:

- Si los auditores ampliaron sus procedimientos como parte de la auditoría, incluyendo sus resultados y conclusiones.

Debilidades de control interno:

- Cualquier deficiencia significativa o debilidad material en el diseño u operación del control interno sobre los informes financieros que haya llamado la atención de los auditores.

Desacuerdos con la administración

- Los desacuerdos con la administración, sean o no resueltos satisfactoriamente, sobre los asuntos que individualmente o en su conjunto podrían ser significativos para los estados financieros, la evaluación de la administración del control interno sobre los informes financieros, la efectividad del control interno, o sobre el informe de auditoría.

Otra información en documentos que contienen información financiera auditada:

- La responsabilidad de los auditores externos sobre otro tipo de información en los documentos que contengan estados financieros auditados, tales como la discusión y el análisis de la administración.

Comunicación con el exterior:

- Materias de contabilidad significativas sobre las cuales los auditores han realizado consultas fuera del equipo de trabajo.

Honorarios (Solamente para empresas registradas en la SEC):

- El total de los honorarios de los auditores pagados durante el período cubierto por los estados financieros para los servicios de auditoría y no-auditoría prestados durante el año actual y los años anteriores, incluyendo una descripción de los tipos de servicios prestados, por categoría.

Procedimientos de control de calidad (Solamente para empresas registradas en la New York Stock Exchange):

- El informe sobre el control de calidad de la firma auditora.

3 | *Orientación adicional bajo las normas propuestas por la PCAOB: Comunicaciones de Comité de Auditoría*

Al momento de esta publicación, la PCAOB ha emitido una propuesta de normativa, Communications with Audit Committees, con el objetivo de mejorar las comunicaciones entre los auditores y los comités de auditoría. La siguiente lista describe algunos elementos adicionales que la PCAOB propone requerir.

Nombramiento de los auditores o su retención:

- El auditor deberá discutir con el comité de auditoría los problemas importantes discutidos con la administración en relación con el nombramiento o la retención del auditor, incluyendo los debates relativos a la aplicación de los principios contables y las normas de auditoría.

Entendimiento mutuo:

- El objetivo de la auditoría, las responsabilidades de los auditores, y las responsabilidades de la administración, las que se deben registrar en una carta de contratación entregada anualmente al comité de auditoría. Las funciones, responsabilidades y ubicación de las firmas participantes en la auditoría y si se necesitan personas con conocimientos especializados para realizar la auditoría. Los auditores deben determinar si la comunicación bidireccional con el comité de auditoría ha sido suficiente para sustentar los objetivos de la auditoría.
- La base para la opinión del auditor de que su firma puede servir como el auditor principal para la compañía.

Políticas contables:

- Si la información no es descrita adecuadamente por la administración, los auditores deben comunicar todos los asuntos omitidos o descritos de manera inadecuada.

Estimaciones contables:

- El proceso utilizado por la administración en la determinación de estimaciones contables particularmente sensibles y en qué medida estas estimaciones son posteriormente supervisadas por la administración. Los supuestos importantes de la administración que han sido utilizados en las estimaciones contables significativas que tengan un alto grado de subjetividad. Cualquier cambio significativo en los supuestos o procesos realizados por la administración para las estimaciones contables en el año auditado, una descripción de las razones de estos cambios, los efectos sobre los estados financieros y la información que sustente o no tales cambios. Cuando una estimación implica una serie de posibles resultados, comunicar cuál sería el impacto que tendría sobre la estimación un cambio en el valor escogido dentro del rango y si hay un riesgo de errores materiales en la decisión de ese valor.

Errores corregidos:

- Errores corregidos que podrían no haber sido detectados, salvo a través de los procedimientos de auditoría realizados, incluidas las repercusiones que tales errores corregidos podrían tener en el proceso de información financiera.

Otros asuntos

- Si los auditores son conscientes de otros factores que pueden estar relacionados con la auditoría, incluyendo sus quejas o inquietudes planteadas en relación con asuntos de contabilidad o auditoría.

Anexo D

Metodología del Proyecto

La presente publicación está basada en entrevistas, revisión de literatura y encuestas relevantes, como asimismo, el conocimiento y experiencia de profesionales de PwC.

Literatura Consultada

El equipo de proyecto revisó la literatura y las encuestas relacionadas a Comités de Auditoría, centrándose en información publicada desde el año 2005. El equipo también revisó la información disponible en los sitios de Internet que se dedican a temas de Gobierno Corporativo. Algunas de las principales fuentes en que se basó esta publicación se detallan en Anexo E.

Entrevistas

Efectuamos entrevistas a 36 presidentes de Comités de Auditoría y líderes de opinión en Gobierno Corporativo de Australia, Canadá, China / Hong Kong, Alemania, India, Medio Oriente, los Países Bajos, Rusia, Singapur, Sudáfrica y los Estados Unidos. Además, se realizaron entrevistas con 44 directores de auditoría interna de Australia, Brasil, China/ Hong Kong, Francia, Alemania, India, Medio Oriente, los Países Bajos, Rusia, Singapur, Sudáfrica y los Estados Unidos.

Reconocemos y apreciamos a todas estas personas que invirtieron tiempo y compartieron sus experiencias, conocimientos y perspectivas. Las opiniones expresadas en la presente publicación son las de PwC, a menos que se indique lo contrario.

Entre los presidentes de Comités de Auditoría y líderes de opinión entrevistados se encuentran los siguientes:

Nombre	Afiliación
Mahmood Al-Kooheji	Apicorp
Jamie Allen	Founding Secretary General of the Asian Corporate Governance Association
Subodh Bhargava	Tata Steel Limited, Glaxosmithkline Consumer Healthcare Limited, Samtel Color Limited, Carborundum Universal Limited
Iain Bruce	Noble Group Limited
Leslie A. Brun	Merck & Co., Inc., Broadridge Financial Solutions Inc., Automatic Data Processing, Inc. (ADP)
Su Excelencia Hamad Buamin	Dubai World, Emirates NBD Bank PJSC, Union Properties PJSC
John Buchanan	Business Connexion Group Limited, Aspen Pharmacare

Nombre	Afiliación
Naresh Chandra	The Naresh Chandra Committee on Corporate Governance, Balrampur Chini Mills Limited, Ambuja Cements Limited, Bajaj Holdings & Investment Limited, Bajaj Finserv Limited, Bajaj Auto Limited, Eros International PLC, Cairn India Limited, Vedanta Resources PLC, Electrosteel Casting Limited, ACC Limited, Hindustan Motors Limited, Gammon Infrastructure Projects Limited, AVTEC Limited, Vis Legis Consult Private Limited.
John Clappison	Cameco Corp., Canadian REIT, Inmet Mining Corporation, Rogers Communications Inc., Sun Life Financial Inc.
Jennifer Clark	Defence Materiel Organisation, National ICT Australia
Rick Cottrell	Glenrand MIB Limited
Clayton C. Daley Jr.	Foster Wheeler AG, Starwood Hotel & Resorts Worldwide, Nucor Corporation
Peter Day	SAI Global Limited
Amal Ganguli	Maruti Suzuki India Limited, New Delhi Television Limited, Tata Communications Limited
Jane Harvey	IOOF Holdings Limited, Medibank Private, State Government of Victoria – Department of Treasury and Finance
Hester Hooper	Metorex Limited, Omnia Holdings Limited
Eric Hooper	Synergy
Professor Mervyn King	Chairman of the King Committee on Corporate Governance in South Africa, First Vice President of the Institute of Directors Southern Africa, Chairman of the Global Reporting Initiative in Amsterdam, Member of the Private Sector Advisory Group to the World Bank on Corporate Governance, Deputy Chairman of the International Integrated Reporting Committee in London, Chairman of the Integrated Reporting Committee in South Africa, Expert Adviser to the Finance and Audit Committee on the work of the Office of the Inspector General in Geneva, Chaired the United Nations Committee on Governance and Oversight, Honorary Fellow of the Institute of Internal Auditors United Kingdom and Ireland and of CPA Australia (Certified Practising Accountants)
Mary Mogford	Potash Corporation of Saskatchewan Inc., Nordion Inc.
Ton Nelissen	APG Groep, Kamer van Koophandel Nederland
Thomas O'Neill	Bell Canada Enterprises and Bell Canada, Adecco S.A., Loblaw Companies Limited, Nexen Inc., The Bank of Nova Scotia

Nombre	Afiliación
Nigel Payne	Bidvest Group Limited, Bidvest Bank Limited, BSI Steel Limited, Glenrand MIB Limited, Mr Price Group Limited, Johannesburg Stock Exchange, PPS Insurance, STRATE Limited
Ian Renard	CSL Limited
Deepak M. Satwalekar	Infosys Technologies Limited
Rory Scott	Dimensions Data Holdings Limited
Richard Sheath	Eurochem Group
T. Brian Stevenson	MTR Corporation Limited
Klaus Sturany	Bayer AG, Sulzer AG, Hannover Rueckversicherung AG, Heidelberger Druckmaschinen AG, ÖIAG
Lawrence A. Weinbach	Avon Products, Inc., Discover Financial Services, Inc.
Dr. Kelvin Wong, FHKloD	Chairman of the Hong Kong Institute of Directors

Entre los directores de auditoría interna entrevistados, se encuentran:

Nombre	Afiliación
Crystal Abdoll	Petro S.A. (Pty) Limited
Fatima Ally	Total SA (Pty) Limited
Douglas J. Anderson	The Dow Chemical Company
Jeff Bodner	Intel Corporation
Darren Box	Centrelink
David Cheung	Ping An Insurance (Group) Co. of China Limited
Gerry Chicoine	AT&T, Inc.
Bertrand Delahaye	SAFRAN
Mohamed Dukandar	Telkom SA Limited
JinXiong Feng	China Eastern Airlines Corporation Limited
Melvin Flowers	Microsoft Corporation
Johan Goosen	Lonmin PLC
Norman Gray	Mass Mart Holdings Limited
Brent Green	Macquarie Group Limited
Gregory T. Grocholski	The Dow Chemical Company
Alexey Guriev	TNK-BP International Limited

Nombre	Afiliación
Samuel Hanhua Zhang	China Mobile Communications Corporation
Bryan Harris	Aluminium Bahrain
Nick Hiron	Glaxo Smithkline
Michael Holtmann	E. ON AG
Amanda Hoosen	Hollard Insurance Company Limited
Joe Ioculano	Mubadala Development Company PJSC
Fang Lan	China Eastern Airlines Corporation Limited
Douglas Lui	The Hongkong and Shanghai Hotels, Limited
Kevin McCabe	Wells Fargo & Co.
Luiz Umberto Modenese	Cielo (Visa Group)
Andre Nortier	Sanlam Limited
Nagesh Ping	Tata Motors Limited
Shamini Ramalingam	Bharti Airtel Limited
Jean – Francois Sautin	Lafarge Group
Marius Schafer	Business Connexion
N.G. Shankar	Aditya Birla Group
Lucy Sheng	Ehouse
Lee Sullivan	Insurance Australia Group
Rinus van der Struis	Rabobank Group

Anexo E

Bibliografía seleccionada y fuentes de referencia

La siguiente es una selección de las principales fuentes consultadas, incluyendo informes y encuestas:

Association of Certified Fraud Examiners, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2010 Global Fraud Study, 2010.*

Center for Audit Quality, *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud, 2010.*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary and Framework, 2004.*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control – Integrated Framework, 1992.*

The Conference Board, *Corporate Governance Handbook - Legal Standards and Board Practices, 3rd ed., 2009.*

The Conference Board, in collaboration with the society of Corporate Secretaries & Governance Professionals, *The 2010 U.S. Directors' Compensation and Board Practices Report, 2010.*

The Institute of Internal Auditors, *2010 Global Audit Information Network survey, 2010.*

National Association of Corporate Directors, *2010 NACD Public Company Governance Survey, 2010.*

PwC, Confronting corruption, *The business case for an effective anti-corruption programme, 2008.*

PwC, *2009 Global Economic Crime Survey, 2009.*

PwC, *2010 Annual Corporate Directors Survey, 2010.*

PwC, *2011 State of the Internal Audit Profession Study, 2011.*

Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals, *Current Board Practices, Sixth Study, 2008.*

Spencer Stuart, *Spencer Stuart Board Index 2010, 2010.*

Transparency International, *2008 Bribe Payers Index, 2008.*

Transparency International, *2010 Global Perceptions Index, 2010.*

Weil Gotshal & Manges, LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice, September 2008.*

A continuación presentamos una lista de sitios web con información útil:

American Institute of Certified Public Accountants' Audit Committee Effectiveness Center: www.aicpa.org/audcommctr

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): www.coso.org

The Conference Board Governance Center: www.conference-board.org/governance

European Corporate Governance Institute: www.ecgi.org

Institute of Corporate Directors: www.icd.ca

Institute of Directors: www.iod.com

The Institute of Internal Auditors: www.theiia.org

National Association of Corporate Directors: www.nacdonline.org

PwC: www.pwc.com/us/centerforboardgovernance

Glosario

Estimaciones contables	9, 10
Políticas contables	7, 8, 15, 64, 69, 109
Agendas	93, 95, 99, 101, 107, 109
Soborno y Corrupción	30, 32, 33, 34
Materiales informativos	95, 96, 97, 99
Título	105, 106, 107, 108, 109
Reintegro	6, 77
Código de Conducta	40, 41, 42, 44, 109
Carta de Comentarios “Comment Letters”	20
Presidente del Comité – Rol	86, 99
Presidente del Comité – Selección	86
Comité de Evaluaciones	106, 107
Miembros del Comité – Atributos	87, 88
Miembros del Comité – Independencia	89
Miembros del Comité – Selección	85, 86
Rotación del Comité	85
Tamaño del Comité	85, 90
Políticas de Conflicto de Interés	42, 43
COSO	25, 27, 64
Manejo de Crisis	82
Desacuerdos con Auditores Externos	71, 72
Resultados Futuros	19
Utilidades por Acción	14, 21, 22
Etica	37, 38, 39, 40, 43, 49, 53
Asesores Externos	80, 81, 107, 108
Auditores Externos – Alcance de la auditoría, honorarios	67, 68, 69, 109
Auditores Externos – Independencia	64, 65, 66
Auditores Externos – Socio a cargo	63, 64, 65
Auditores Externos – Selección y evaluación	62, 63, 64, 65
Directrices federales de sentencia	38, 39
Experto Financiero	86, 88, 89
Conocimiento Financiero	88, 89
Reporte de Fraude Financiero	29, 30, 31, 77

Foreign Corrupt Practices Act	32, 33
Estado Financiero Interino	5, 6, 15, 93, 94
Director de auditoria – Rol	56, 57, 95, 97, 99, 107
Auditoría Interna- Plan	52, 53
Auditoría Interna – Informe	55, 56
Auditoría Interna – Recursos	53, 54
Auditoría Interna – Rol	26, 51, 52
Control Interno	5, 6, 15, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 38, 51, 52, 64, 67, 69, 77, 88, 109
Investigaciones	32, 33, 51, 52, 73, 77, 79, 80, 81, 108
Comité de Revelaciones	16
Cartas de representación de la Gerencia	10, 70
Discusión y análisis de la Gerencia	17
Materialidad	5, 6, 32, 67, 77, 78
Duración de reuniones	94, 111
Frecuencia de reuniones	94, 111
Participantes de reuniones	50, 97, 98
Programación de reuniones	93, 95, 98
Actas	101, 102, 107
Narrativa de informes	17, 18, 97
Orientación a nuevos miembros	108, 110
Servicios no auditoría	61, 72, 73
Declaraciones Non- GAAP	13, 14
Cartas de pre-aprobación	20
Comunicados de prensa	15, 19, 21, 22, 71, 94
Sesiones Privadas	38, 44, 49, 50, 57, 63, 70, 71, 98, 99, 101, 102, 105, 106
Firmas de asesorías	12, 73, 79
Partes relacionadas	12, 31, 42, 67
Programación de informes	21
Reemisiones	5, 6, 7, 20, 77, 78, 79, 80
Administración de Riesgos	25, 26, 27, 52, 53
Cargos especiales o artículos	13, 14
Auditoría Estatutaria	74
Hechos posteriores	22
Tono en la administración superior	28, 37, 38, 49, 56, 69, 71
Entrenamiento	7, 47, 89, 107, 108, 110, 111
UK Bribery Act	33
Línea de denuncia	31, 38, 43, 79

The IIA Research Foundation

Reconocimiento a Donantes

The IIA Research Foundation no podría funcionar sin la valiosa colaboración de sus donantes, y gracias a los voluntarios y colaboradores que hacen posible su éxito, incluyendo los siguientes:

Por patrocinar esta publicación:

PwC

IIA – Chicago Chapter

IIA – Philadelphia Chapter

The IIA Research Foundation, reconocimiento a los donantes:

Principales Socios Estratégicos

ACL Services Ltd.

CCH® Team Mate

Principales Socios

CaseWare IDEA Inc.

Ernst & Young LLP

PwC

Patrocinadores de Investigación

IIA – Houston Chapter

IIA Holanda

IIA – New York Chapter

Círculo Visionario

La Familia de Lawrence B. Sawyer

Círculo de Presidentes

Chevron Corporation

ExxonMobil Corporation

Itau Unibanco Holding S.A.

JC Penney Company, Inc.

Lockheed Martin Corporation

Southern California Edison Company

Diamond Donor

IIA – Central Ohio Chapter

IIA – San Jose Chapter

The IIA Research Foundation

Junta Directiva

Presidente: Patricia E. Scipio, CIA, PwC

Vicepresidente – Estrategia: Mark, J. Pearson, CIA, Boise Inc.

Vicepresidente – Investigación y Educación: Philip E. Flora, CIA, CCSA, FloBiz & Associates, LLC

Vicepresidente – Desarrollo: Wayne G. Moore, CIA, Wayne Moore Consulting

Tesorero: Stephen W. Minder, CIA, YCN Group LLC

Secretario: Douglas Ziegenfuss, Ph.D., CIA, CCSA, Old Dominion University

Neil Aaron, *The McGraw-Hill Companies*

Richard J. Anderson, *CFSAs, DePaul University*

Urton L. Anderson, *PhD, CIA, CCSA, CFSAs, CGAP, University of Texas-Austin*

Sten Bjelke, CIA, *IIA Sweden*

Michael J. Head, CIA, *TD Ameritrade Holding Corporation*

James A. LaTorre, *PwC*

Marjorie Maguire-Krupp, CIA, CFSAs, *Coastal Empire Consulting*

Leen Paape, CIA, *Nyenrode Business University*

Jeffrey Perkins, CIA, *TransUnion LLC*

Edward C. Pitts, *Avago Technologies*

Michael F. Pryal, CIA, *Federal Signal Corporation*

Larry E. Rittenberg, PhD, CIA, *University of Wisconsin*

Carolyn Saint, CIA, *Lowe's Companies, Inc.*

Mark L. Salamasick, CIA, *University of Texas at Dallas*

Susan D. Ulrey, CIA, *KPMG LLP*

Jacqueline K. Wagner, CIA, *Ernst & Young LLP*

Shi Xian, *Nanjing Audit University*

The IIA Research Foundation

Comité de Asesores de Educación e Investigación

Presidente:

Philip E. Flora, CIA, CCSA, *FloBiz & Associates, LLC*

Vicepresidente:

Urton L. Anderson, PhD, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, *University of Texas-Austin*

Miembros

George R. Aldhizer III, PhD, CIA, *Wake Forest University*

Lalbahadur Balkaran, CIA

Kevin W. Barthold, CPA, *City of San Antonio*

Thomas J. Beirne, CFSA, *The AES Corporation*

Audley L. Bell, CIA, *Habitat for Humanity International*

Toby Bishop, *Deloitte & Touche LLP*

Sezer Bozkus, CIA, CFSA, *KPMG LLP*

John K. Brackett, CFSA, *RSM McGladrey, Inc.*

Adil S. Buhariwalla, CIA, *Emirates Airlines*

Thomas J. Clonney, CIA, CCSA, *KPMG LLP*

Jean Coroller

Mary Christine Dobrovich, *Jefferson Wells International*

Susan Page Driver, CIA, *Texas General Land Office*

Donald A. Espersen, CIA, *despersen & associates*

Randall R. Fernandez, CIA, *C-Force, Inc.*

John C. Gazlay, CPA, CCSA

Dan B. Gould, CIA

Ulrich Hahn, CIA, CCSA, CGAP

John C. Harris, CIA, *Aspen Holdings / FirstComp Insurance Company*

Sabrina B. Hearn, CIA, *University of Alabama System*

Katherine E. Homer, *Ernst & Young LLP*

Peter M. Hughes, PhD, CIA, *Orange County*

David J. MacCabe, CIA, CGAP

Gary R. McGuire, CIA, *Lennox International Inc.*

John D. McLaughlin, *BDO*

Steven S. Mezzio, CIA, CCSA, CFSA, *Resources Global Professionals*

Deborah L. Muñoz, CIA, *CalPortland Company*

Frank M. O'Brien, CIA, *Olin Corporation*

Michael L. Piazza, *Professional Development Institute*

Amy Jane Prokopetz, CCSA, *Farm Credit Canada*

Mark R. Rade, CIA, *Resources Global Professionals*

Vito Raimondi, CIA, *Zurich Financial Services NA*

Sandra W. Shelton, PhD, *DePaul University*

Linda Yanta, CIA, *Eskon*

4^a Edición

Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad

