Tema 3. Comité de Auditoria
Objetivos:

3.1. Participación del Gobierno Corporativo

Generalidades sobre los Comités

Los comités son uno de los recursos más comunes de las organizaciones. Ya sea que se les llame “consejo”, “comisión”, “fuerza de tarea”, “equipo”, “equipo autodirigido”, “grupo de trabajo autodirigido” o “grupo de trabajo autónomo”, su naturaleza esencial es similar**. Un comité es un conjunto de personas encargadas como grupo de un asunto.**

Esta característica de acción grupal es la que distingue a los comités de otros recursos organizativos, aunque, como se vera, no todos los comités implican la toma grupal de decisiones. Un equipo también consta de personas que trabajan a favor de un propósito común.

Los comités son una realidad de la vida organizacional. Aunque se les ha criticado enormemente, cuando las reuniones son conducidas debidamente y sirven para el propósito indicado, pueden resultar en mayor motivación, más atinada solución de problemas y mayor producción.

También es muy cierto, dado que el grado de autoridad concedida a los comités es muy variado, priva gran confusión sobre su naturaleza.

Las funciones que cumplen las personas en los comités son muy específicas. Algunas buscan información, otras las proporcionan. Algunas intentan alentar a las demás a contribuir, otras son seguidores. Finalmente, algunas intentan coordinar las acciones del grupo o concertar negociaciones cuando surgen conflictos, mientras que otras adoptan un papel más agresivo. Para que su intervención en un grupo resulte eficaz, los individuos no deben limitarse a escuchar los mensajes verbales, sino también observar el comportamiento no verbal. Advertir además el lugar en el que se sienta cada miembro durante las reuniones grupales puede ofrecer ciertos indicios sobre los lazos sociales entre los participantes en el comité. Es común que quienes se conocen bien se sienten juntos.

Algunos comités asumen funciones administrativas, pero otros no. Algunos toman decisiones, mientras que otros sencillamente deliberan sobre los problemas sin autoridad para decidir. Algunos poseen autoridad para presentar propuestas a un administrador, quien puede aceptarlas o no, mientras que el propósito de otros es recibir información sin tomar decisiones ni hacer propuestas.

Un comité **puede ser de línea o de staff**, dependiendo de su autoridad. Si su autoridad implica la toma de decisiones que afectarán a los empleados dado que éstos serán los responsables de ejecutarlas, **el grupo recibe el nombre de comité ejecutivo plural**, o **comité de línea que también ejerce funciones administrativas**; **si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, se trata entonces de un comité staff.** Los comités también **pueden ser formales e informales**. **Si se establece como parte de la estructura**

organizacional, con deberes y autoridad específicamente delegados, son formales. La mayoría de los comités con cierto grado de permanencia pertenecen a esta categoría. **Los comités informales se organizan sin que se les de análisis grupal o de decisión grupal sobre un problema en particular**. Un administrador, por ejemplo, puede verse de pronto frente a un problema para resolver, el cual precise de la asesoría o acuerdo de otros administradores o especialistas fuera de su departamento. Así puede convocar a una reunión especial a efecto de resolver el problema.
Los comités pueden ser relativamente permanentes o temporales. Es de suponer que los comités formales sean más permanentes que los informales, aunque no necesariamente es así. El presidente de una empresa puede disponer el establecimiento de un comité formal, conforme las medidas previstas en la estructura organizacional, con el único propósito de que estudie la conveniencia de construir una nueva fábrica, una vez hecho lo cual se le desintegrará de inmediato. A su vez un comité informal instituido por el administrador de una fábrica para brindar asesoría sobre el mejoramiento de la calidad de la producción o para intervenir en una mejor coordinación entre las fechas de entrega y los compromisos de ventas podría perdurar indefinidamente.

Los Comités en las Empresas
Un consejo de administración es un comité, como lo son también los diversos grupos que lo componen, como el comité ejecutivo, el comité de finanzas, el comité de auditoria y el comité de calificación para bonos. Ocasionalmente, la dirección de una empresa es ejercida por un comité administrativo, no por un presidente. Además, casi invariablemente los presidentes de las empresas disponen de una amplia variedad de comités, *entre ellos los comités de administración o políticas, comités de planeación, comités de revisión de salarios y sueldos, comités de conciliación, equipos de trabajo para proyectos particulares y muchos otros comités permanentes y especiales*. *Más aún, es frecuente que en cada nivel de la estructura organizacional existan uno o más comités.*
Quizá el motivo más importante de la frecuente formación de comités sea la ventaja de contar con un medio para la deliberación y el criterio grupal, expresión del adagio "dos cabezas piensan más que una". No es común que los problemas administrativos más importantes correspondan exclusivamente a una sola función empresarial, como producción, ingeniería, finanzas o ventas. En su mayoría, los problemas requieren de más conocimientos, experiencia y juicio que los que es capaz de poseer un solo individuos.
La representación desempeña un importante papel en el establecimiento y conformación de comités en las empresas. Es costumbre que los miembros de los consejos de administración sean seleccionados con base en los grupos interesados en la empresa y, más a menudo quizá, en los grupos en los que la empresa se interesa. Cuando los ejecutivos enfrentan problemas internos especialmente difíciles que involucran a administradores y especialistas de varios departamentos y actividades, pueden optar por elegir a los miembros de comités en tal forma que las partes interesadas queden debidamente representadas.
Priva el consenso de que los comités son muy útiles para coordinar actividades entre varias unidades organizacionales. También lo son para coordinar e

instrumentar planes y políticas. La dinámica de las empresas modernas suele imponer una pesada carga a los administradores en lo que se refiere a la integración de planes y actividades. Un comité permite a los individuos no sólo obtener conocimiento de primera mano de planes y sus funciones en la ejecución de éstos, sino también hacer sugerencias para su mejora.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA COMITÉS DE AUDITORÍA

1.- Reconocer que la dinámica de cada compañía, consejo y comité de auditoria es única :

No hay un sólo modelo para todos. El enfoque organizacional y de operación que siga cualquier comité de auditoria deberá tomar en cuenta los aspectos únicos de la estructura organizacional y de gobierno de la empresa a la que el comité sirve. Además, la delegación de las responsabilidades a un comité de auditoria por parte del consejo de administración deberá ser explícita y receptiva a las necesidades y cultura de la compañía y del consejo en su conjunto. Una de las responsabilidades básicas de un comité de auditoria es:

• Supervisar el proceso de generación de información financiera implantado por la compañía, incluyendo los riesgos y los controles relativos a dicho proceso, así como los roles y responsabilidades, tanto de auditores internos como externos, enfocados a dicha actividad. El comité de auditoria no debe estar sobrecargado con actividades, o de lo contrario podrá:

(1) perder de vista sus principales objetivos o
(2) realizar sus funciones de manera superficial.

Una vez delegado, resulta crítico el soporte continuo del consejo por las actividades del comité de auditoria, incluyendo la adecuada interacción de la administración con estas actividades.

2. *El consejo se deberá asegurar que el comité de auditoria integra a las personas "adecuadas" para poder tener una supervisión independiente y objetiva*:

El "Informe de la Comisión Nacional sobre la Emisión de Información Financiera Fraudulenta" (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) que se conoce como el "Treadway Commission Report" recapituló los atributos básicos que todo comité de auditoria debiera poseer. El comité de auditoria deberá estar informado, estar vigilante y ser supervisor efectivo del proceso de generación de información financiera. Para tener esos atributos, los integrantes del comité deberán poseer ciertas características. En primer lugar, la persona deberá tener un entendimiento general de los principales riesgos económicos, operativos y financieros de la compañía.

Además, la persona deberá estar plenamente consciente de las interrelaciones entre las operaciones de la compañía y sus informes financieros. También, el integrante del comité de auditoria deberá entender la diferencia entre la función de supervisión del comité y la función de toma de decisiones de la administración.

Los integrantes del comité de auditoria deberán tener la habilidad para formular y hacer preguntas que reten acerca del proceso de emisión de información financiera de la compañía. Según el Comité "Blue Ribbon" de 1999 para

Mejorar la Efectividad de los Comités Corporativos de Auditoria ("El comité Blue Ribbon"), la habilidad que pueda tener un integrante para formular e inteligentemente evaluar las respuestas a preguntas necesarias depende de su inteligencia y diligencia, de una mente sagaz y de sus conocimientos financieros.
De hecho, quizás la característica más importante de un integrante del comité de auditoria es la capacidad para cuestionar a la administración cuando sea necesario. Esto es la esencia de la independencia.

3. *El consejo y el comité de auditoria deberán continuamente asegurar y evaluar que el "mensaje de la alta dirección" incorpore e insista en la integridad y precisión en la generación de la información financiera*:

La compañía deberá tener el "mensaje correcto de la alta dirección". ¿Qué constituye el mensaje correcto en la alta administración desde la perspectiva del comité de auditoria y su supervisión del proceso de emisión de información financiera? Es responsabilidad del consejo de administración asegurarse que los miembros del comité de auditoria sean independientes, con conocimientos en asuntos de tipo financiero – contable y que tengan las características para servir de forma efectiva como miembros de dicho comité. Como revisor y equilibrio de la administración, el comité de auditoria es el guardián de la integridad del proceso de generación de información financiera. Por ello, al establecer el "tono y mensaje correcto" según Michael R. Young, socio litigante de Willkie Farr & Gallagher y asesor del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants), la compañía deberá insistir en forma tenaz en:

- La precisión en la generación de la información financiera.
- Que no se manipulen las cifras y los estados financieros.
- La veracidad como el objetivo principal de la compañía, según Young, "Es una tónica que hace impensable los errores en la emisión de la información financiera".

4. *El comité de auditoria deberá exigir y continuamente reforzar y hacer saber al consejo como representante que es de los accionistas, la trascendencia e importancia de la opinión y comentarios del auditor externo*.

La opinión y comentarios en última instancia del auditor externo ante el consejo y el comité de auditoria deberán tener un impacto mayor que solo palabras.

5. *Los comités de auditoria deben implantar un proceso que sustente su entendimiento y monitoreo.*

El proceso del comité de auditoria provee un marco para coordinar las actividades y la información presentada por los participantes en el proceso de generación de información financiera que respalda el entendimiento y monitoreo del comité de auditoria de los "riesgos y controles clave" de dicho proceso. Un sólido proceso del comité de auditoria le permite a una compañía, incluidos sus accionistas, beneficiarse de la visión colectiva y de la experiencia de cada uno de los miembros del comité. El Comité "Blue Ribbon" describe a los participantes en el proceso de emisión de información financiera como un "banco de tres patas de revelación responsable y supervisión activa".

Las tres patas son:
(1) la administración, incluyendo a auditoria interna,
(2) el auditor externo independiente, y
(3) el comité de auditoria.

El comité de auditoria no solo deberá comprender los roles específicos y únicos que cada "pata" juega en el proceso de generación de información financiera, sino hacer responsable a estos participantes ante el consejo y el comité de auditoria. Cuando una compañía establece un comité de auditoria y el consejo le delega la supervisión del proceso de emisión de información financiera, en dicha decisión de delegación queda implícito que al comité de auditoria, por ende, se le asigna la responsabilidad de supervisar los riesgos de la emisión de información financiera (se incluyen riesgos de fraude) y de los controles relativos a dichos riesgos. Por lo tanto, el comité de auditoria deberá comprender:

(1) los riesgos importantes relativos a la confiabilidad de la emisión de información financiera, y
(2) los controles que la empresa ha establecido para enfrentar dichos riesgos.

Con un proceso bien definido basado en un entendimiento de los roles específicos de la administración, incluyendo al auditor interno y al auditor externo, el comité de auditoria habrá establecido el marco dentro del cual podrá ejercer una supervisión adecuada - escuchar, preguntar, evaluar y cuestionar.

• *Del rol específico del comité de auditoria en relación con los roles específicos de los demás participantes del proceso de emisión de información financiera (supervisión).*

• *De los riesgos críticos de la emisión de información financiera.*

• *De la efectividad de los controles sobre la emisión de la información financiera.*

• *De la independencia, responsabilidad y efectividad del auditor externo.*

• *De la transparencia de la emisión de información financiera.*

(D.R. © 2005 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza. Bosque de Duraznos 55, México, 11700, DF. Impreso en México).

Por la anterior, la posición organizacional del departamento de auditoria interna debe ser lo suficientemente relevante para que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoria.
Los auditores internos deben de contar con el apoyo de la administración y del consejo de administración para poder obtener así la cooperación de los auditores y poder llevar a cabo su trabajo libre de cualquier interferencia.

3.2. Participación de los Directores y Gerentes de áreas claves

En ciertas empresas puede hacerse una distinción entre la elaboración de políticas y la ejecución de políticas. La primera puede referirse fundamentalmente al establecimiento de principios generales que orienten las acciones de la administración, mientras que la segunda se refiere a la conducción diaria de los asuntos de la empresa.

El ejecutivo plural interviene en la formulación de políticas. La instrumentación de las políticas es atribución en esencia de los administradores, quienes fijan normas y procedimientos que orientan y gobiernan la ejecución de políticas, establecen los controles necesarios para garantizar el cumplimiento de las normas, mejoran la coordinación interdivisional y enfrentan las emergencias que puedan surgir (ejemplo de la Cervecería Modelo y sus comités)

Grupo Modelo® es una de las dos más grandes cervecerías 100% de México, fundada en 1925

Comité Ejecutivo

Propietarios	**Suplentes**
Antonio Madero Bracho- Presidente Ejecutivo	**Enrique Tours Muñoz**
Del Consejo Consultivo	
Javier Tours Casteló	**Santiago Cosió Pando**
Antonio Cosió Pando	**Carlos Autrey Maza**
Eugenio Madero Pinson	**Alfonso Cervantes Riba**
Fernando Ruiz Sahagún	**Fernando Todd Álvarez**
Agustín Santamarina Vázquez	**Emilio Carrillo Gamboa**
Nicolás Zapata Cárdenas	

Comisario Propietario.- Manuel Canal Hernando
Comisario Suplente.- Javier Soni Ocampo

Secretario.- Fernando Todd Álvarez
Prosecretario.- Gustavo Zenizo González

Comité de Auditoria
Fernando Ruiz Sahagún – Presidente
Emilio Carrillo Gamboa
Alfonso Cervantes Riba

Comité de Compensaciones	**Comité de Recompra de Acciones**
Antonio Madero Bracho.- Presidente	**Agustín Santamarina Vázquez.- Presidente**
Javier Tours Casteló	**Javier Tours Casteló**
Agustín Santamarina Vázquez	**Emilio Carrillo Gamboa**
	Javier López del Bosque
	Antonio Madero Bracho

3.3. Participación de la Dirección General y del Consejo de Administración
El Ejecutivo Plural y el Consejo de Administración
La mayoría de los comités son de naturaleza no administrativa. Sin embargo, ciertos grupos reciben la autoridad para tomar decisiones y desempeñar una o la totalidad de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. A este tipo de comités se les **conoce como ejecutivo plural** (ejemplo, lo es el consejo de administración).

La Autoridad del Consejo de Administración
No es fácil determinar el grado de autoridad para administrar y tomar decisiones de que goza un ejecutivo plural. Es evidente que ciertos comités, como el consejo de administración, poseen tal autoridad, pero bien podría ocurrir que no la ejercieran. Es común que la figura dominante de un consejo de administración sea su presidente, y que los demás miembros no pasen de ser sus asesores. **En otras palabras, el ejecutivo plural** no siempre es lo que parece, dado que por lo general es sólo un ejecutivo el que toma las decisiones.

Autoridad y Responsabilidad del Director (o Auditor Interno)
1. Al director del departamento de auditoria interna se le debe responsabilizar en lo individual dentro de la organización con suficiente autoridad para promover independencia y asegurar una amplia cobertura de auditoria, adecuadas consideraciones a los reportes de auditoria y apropiadas acciones a las recomendaciones de auditoria.
2. El director debe tener comunicación directa con el consejo de administración. La comunicación regular con el consejo ayuda a asegurar la independencia y provee los mecanismos para que auditor y consejo se mantengan informados de asuntos de interés mutuo.
3. La independencia crece cuando el consejo de administración concurre en la selección o remoción del director del departamento de auditoria interna.
4. El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoria interna deben ser definidos por escrito en un documento formal.
El director debe buscar la aprobación de este documento por parte de la administración y la aceptación del consejo de administración. El documento debe : a) establecer la posición del departamento dentro de la organización; b) autorizar el acceso a registros, personal y recursos físicos relevantes para la ejecución de las auditorias y c) definir el alcance de las actividades de auditoria interna.
5. El director de auditoria interna debe suministrar anualmente para aprobación de la administración y para información del consejo, un resumen del programa de auditorias del departamento, plantilla de personal y presupuesto de operación.
6. El director de auditoria interna debe suministrar periódicamente a la administración, reportes de actividades y anualmente al consejo de administración, o con la frecuencia que sea necesaria. Los reportes de actividades deben incluir aquellos hallazgos de auditoria que sean relevantes

así como sus recomendaciones; y deben informar a la administración y al consejo cualquier desviación significativa al programa autorizado de auditoria, a la plantilla de personal y al presupuesto de operación; así como las razones de ello.

Papel del Ejecutivo Plural en la elaboración de Políticas

El Ejecutivo plural participa habitualmente en el campo de la estrategia o elaboración de políticas. Muchas empresas cuentan con un comité ejecutivo o administrativo encargado de la elaboración de los planes más importantes y de la adopción de las estrategias básicas. Tales comités reciben diversos nombres:

- General Motors cuentas con comités ejecutivo y de finanzas
- United Status Rubber Company con un comité de políticas de operación
- Sun Chemical company con un comité administrativo
- Lockheeed Aircraft corporation con un comité de políticas corporativas
- Koppers company con un comité de políticas.
- Grupo Modelo® es una de las dos más grandes cervecerías 100% de México, fundada en 1925. La cual Exporta: Corona Extra, Corona Light, Negra Modelo, Modelo Especial, y Pacífico (**Actualmente la compañía estadounidense Anheuser-Busch posee un 50 de las acciones de Grupo Modelo, pero la compañía es llevada por los familiares de los fundadores. Valentín Díez, director general de ventas y vicepresidente del grupo,**
  Grupo Modelo. Ma. Asunción Aramburuzabala Larregui. Vicepresidente del Consejo de Administración y. Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Modelo.

El grado de autoridad de estos comités varía considerablemente, aunque quizá su influencia en la toma de decisiones sea mayor en la planeación estratégica que en otras áreas. Estos comités también participan en el control, ya que su interés en los planes estratégicos debe complementarse con la comprobación de que los hechos responden a las decisiones.

Adicionalmente, estos comités suelen ser útiles para la solución de diferencias de opinión o el arbitraje en cuestiones de jurisdicción organizacional. El ejecutivo plural es un árbitro ideal en caso de disputas, ya que la solución planteada por un grupo resultará más aceptable para las partes contendientes, las que sin duda la considerarán más importante que la de un árbitro a titulo individual.

Los comités que tienen éxito en la formulación de estrategias dependen para ello de la precisa y adecuada labor del personal staff. Difícilmente un comité podría por si solo desarrollar una propuesta, pronosticar las probables utilidades y costos de diversos cursos de acción o investigar los numerosos factores tangibles e intangibles que influyen en una decisión básica. Todos éstos son asuntos que requieren de estudio, y un comité es un organismo notoriamente deficiente para la realización de estudios de investigación. Por lo tanto, para que la deliberación grupal sea productiva es necesario que se desarrollen y presenten datos y análisis a fin de que los miembros del comité cuenten con la información indispensable para sustentar una decisión.

De un estudio realizado por Business Week se desprendió que los mejores consejos de administración deben:

- *Evaluar cada año, por intermedio de miembros independientes, el desempeño del director general*
- *Vinculan el sueldo con medidas especificas de desempeño*

- *Revisan y aprueban, en su caso, la estrategia a largo plazo, así como los planes operativos anuales*
- *Someten a evaluación su propio desempeño*
- *Compensan a sus miembros con acciones de la empresa (no en efectivo)*
- *Insisten en que cada uno de sus miembros poses un monto significativo de las acciones de la empresa*
- *No cuentan entre sus miembros con más de 2 o 3 directivos en funciones*
- *Cuentan con un límite de edad (70 años) para el retiro de sus miembros.*
- *Eligen (o reeligen) anualmente a la totalidad de sus miembros.*
- *Fijan un límite al número de consejos de otras empresas a los que pueden pertenecer sus miembros*
- *Exigen que los comités de auditoria, compensación y nominación sean integrados por miembros independientes*
- *Prohíben que sus miembros obtengan ingresos de la empresa por motivos de consultoría, asistencia legal u otros*

3.4. Participación del Director de Auditoria Interna como Coordinador del Comité de Auditoria

A Miembros del Comité de Auditoria y demás Participantes en el Proceso de Emisión de Información Financiera durante los últimos meses el tema de gobierno corporativo y, particularmente, el rol del comité de auditoria, han estado dominados por algunas reacciones sobre tres sucesos importantes:

• El colapso de Enron y otras empresas de alto perfil.

• Las nuevas percepciones de riesgo que se originaron a partir de los trágicos sucesos del 11 de septiembre.

• El deterioro de la economía mundial, así como su impacto en la emisión de Información financiera.

Estos sucesos dan como resultado que cada uno de ellos aumenten el interés de los accionistas para tener un comité de auditoria y saber cuál es la mejor manera para mejorar y minimizar los riesgos similares en sus compañías. Asimismo, estos sucesos han sido foco de atención de los medios, los reguladores, legisladores y de otros grupos interesados o involucrados en el gobierno corporativo.

Como respuesta a lo anterior, los miembros de los comités de auditoria están más interesados que nunca en mejorar tanto la efectividad como la eficiencia de sus comités, incluyendo una mejor interacción del comité de auditoria con la gerencia y con la función de auditoria interna y los auditores externos. Una gran parte del debate y diálogo actual ofrece recomendaciones y "mejores prácticas" para mejorar la efectividad del comité de auditoria en la supervisión sobre el proceso de emisión de información financiera de una compañía. Si bien esas recomendaciones están bien intencionadas, el Instituto del Comité de Auditoria (ICA) de KPMG insta a tener cuidado en tratar de adoptar todas y cada una de estas "mejores prácticas" genéricas.

El ICA fomenta a que los líderes de las corporaciones tomen en cuenta estos "Principios Básicos para Comités de Auditoria", que en nuestra opinión, pueden ser la base y el marco dentro de los cuales cada comité de auditoria desarrollará y adoptará sus propias "mejores prácticas", que apoyen su rol de

supervisor independiente y objetivo del proceso de emisión de información financiera.

Evaluación de los Comités de Auditoria

Como parte de la respuesta del Reino Unido a los asuntos planteados por los recientes fracasos corporativos importantes en los Estados Unidos, se le pidió al Consejo de Emisión de Información Financiera (Financial Reporting Council o FRC) que creara un pequeño grupo para desarrollar la guía actual para comités de auditoria que se incluye en el Código Combinado (Combined Code). En enero, ese grupo, presidido por Sir Robert Smith, produjo un informe y guía para ayudar a que los consejos hicieran arreglos apropiados para sus comités de auditoria, y para apoyar a los consejeros que sirven en los comités de auditoria a realizar sus funciones.

El informe recomienda que, además de revisar sus objetivos, el comité de auditoria anualmente deberá revisar su propia efectividad. Más adelante se presenta un marco de referencia para la revisión y una auto-evaluación para el comité de auditoria.

La auto-evaluación ha sido elaborada considerando que cada miembro del comité de auditoria la realizará de manera individual. Posteriormente, el presidente del comité de auditoria encabezaría las reuniones para comentar los resultados del cuestionario, centrándose en las áreas débiles con necesidad de tomar acciones para mejorar o donde haya una gran variación en las respuestas. Otra dinámica, es que la auto-evaluación se pudiera realizar en forma grupal, dirigida por el presidente del comité de auditoria o por algún asesor externo. Según el presidente del comité de auditoria, se podrá dar más énfasis a algunos de los aspectos de la auto-evaluación que a otros. La ponderación adecuada estará influenciada por un número de factores que incluyen, más no se limitarán a los siguientes:

- Los objetivos del comité;
- Las estrategias y evaluaciones de riesgo de la organización;
- Su control circundante;
- Los resultados de las auto-evaluaciones previas;
- La etapa de madurez del comité de auditoria;
- Las opiniones de las partes que tienen algún interés, sobre el desempeño del gobierno corporativo de la organización; y
- Los factores de negocios y económicos actuales y emergentes.

Los resultados de la auto-evaluación y cualquier plan que surja deberán reportarse al consejo de administración una vez que se hayan discutido con el presidente del consejo. Asimismo, anualmente el consejo de administración deberá hacer su propia evaluación del desempeño de la efectividad del comité de auditoria (Como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:)

Lista de Evaluación

Objetivos	**Excelente**				**Mal**
	1	2	3	4	5
¿Aprobó el consejo de administración los objetivos del comité de auditoria?	( )	( )	( )	( )	( )
¿Revisa el comité de auditoria sus objetivos anuales y recomienda al consejo de administración los cambios necesarios?	( )	( )	( )	( )	( )
¿Incluyen los objetivos (estatutos del comité de auditoria)…					
• el monitoreo de la integridad de los estados financieros?	( )	( )	( )	( )	( )
• la revisión del sistema financiero interno de control de la compañía?	( )	( )	( )	( )	( )
• a menos que lo trate otro subcomité del consejo de administración o el consejo mismo, la revisión de los sistemas de administración de riesgos?	( )	( )	( )	( )	( )
• el monitoreo y la revisión de la efectividad de la función de auditoria interna de la compañía?	( )	( )	( )	( )	( )
• recomendar al consejo de administración la designación de auditor externo y aprobar su remuneración y los términos de su contratación?	( )	( )	( )	( )	( )
• monitorear la efectividad del desempeño del auditor externo, así como su independencia y objetividad?	( )	( )	( )	( )	( )
• desarrollar e implantar una política sobre la contratación del auditor externo para la prestación de servicios distintos a la auditoria?	( )	( )	( )	( )	( )
Comentarios					
	( )	( )	( )	( )	( )
Membresía y Designaciones					
¿Incluye el comité de auditoria de manera exclusiva a consejeros independientes no ejecutivos?					
¿Se excluye al presidente del consejo de administración como miembro del comité de auditoria?					
¿Designa el consejo de administración a los miembros del comité de auditoria por recomendación del comité de nominaciones (en caso de existir) el cual lo consulta con el Presidente del Comité de Auditoria?	( )	( )	( )	( )	( )
¿Se restringe la membresía del comité de auditoria a un plazo no mayor de tres años (que se puede alargar cuando mucho a dos períodos adicionales de tres años)?	( )	( )	( )	( )	( )
Comentarios					
	( )	( )	( )	( )	( )
Juntas					
¿Se reúne el comité de auditoria al menos tres veces al año para conciliar fechas clave en el ciclo de generación de información financiera y de auditoria?	( )	( )	( )	( )	( )
¿Tienen buena asistencia las juntas del comité de auditoria?					
¿Se tiene tiempo suficiente en las juntas del comité de auditoria para comentar los puntos y hacer preguntas?					
¿Se hace circular la agenda e información de antecedentes oportunamente para que los asuntos sean considerados de manera correcta?					
¿Se da tiempo suficiente entre las juntas del comité de auditoria y las juntas de consejo de administración para que					

se realice e informe el trabajo realizado al consejo según se requiera?	( ) ( )	( )	( )	( )
En caso necesario, ¿invita el comité de auditoria a personas no miembros a las juntas? (Únicamente los miembros del comité de auditoria deberían estar facultados para asistir a juntas del comité de auditoria)	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Se contempla que el comité de auditoria se reúna con auditores externos e internos durante el ejercicio sin la presencia de la administración?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Se mantiene el presidente del comité de auditoria, y los otros miembros, en contacto con la gente clave involucrada con la alta dirección de la compañía (ej. presidente del consejo, director general, director de finanzas, el auditor externo y el jefe de auditoria interna?	( ) ( )	( )	( )	( )
Comentarios				
	( ) ( )	( )	( )	( )
Capacitación y recursos				
¿Cuenta el comité de auditoria con suficientes habilidades, experiencia, tiempo y recursos para llevar a cabo sus funciones?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Cuenta al menos algún miembro del comité de auditoria con experiencia financiera importante, reciente y pertinente?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Se da un curso de inducción (que abarque rol del comité de auditoria, objetivos y compromisos de tiempo de sus miembros; una descripción general del negocio de la compañía; y dinámicas y riesgos del negocio y financieros) a los nuevos integrantes del comité de auditoria?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Reciben los miembros del comité de auditoria capacitación relevante en cuanto a la generación de información financiera y derecho corporativo de manera oportuna y constante?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Tienen oportunidad los integrantes del comité de auditoria la oportunidad de asistir a cursos y conferencias formales, a pláticas y seminarios dentro de la compañía y a reuniones informativas dictadas por asesores externos como pueden ser los auditores y los abogados de la compañía?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Tiene acceso el comité de auditoria a los servicios del secretario y personal de la compañía?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Se cuenta con fondos disponibles para que el comité de auditoria pueda recibir asesoría independiente, legal contable o de otra índole cuando razonablemente crea que es necesario?	( ) ( )	( )	( )	( )
Comentarios				
	( ) ( )	( )	( )	( )
Generación de informes financieros				
¿Revisa el comité de auditoria los asuntos y juicios importantes sobre la generación de informes financieros en relación con la preparación de los estados financieros, informes a fecha intermedia, anuncios preliminares y estados formales?	( ) ( )	( )	( )	( )
En los casos en los que un tratamiento contable esté abierto a un enfoque diferente, ¿considera el comité de auditoria si la compañía ha adoptado políticas contables adecuadas y, cuando se requieren, hecho estimaciones y juicios adecuados?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa el comité de auditoria la claridad e integridad de las revelaciones en los estados financieros, informes a fecha intermedia, anuncios preliminares y estados formales relacionados?	( ) ( )	( )	( )	( )

Cuando, después de su revisión, el comité de auditoria no está satisfecho con algún aspecto de la propuesta de generación de información financiera, ¿reporta sus opiniones al consejo y busca que se hagan cambios? **Comentarios**	( ) ( )	( )	( )	( )
<u>Controles financieros internos y sistemas de administración de riesgos</u>				
¿Monitorea el comité de auditoria la integridad de los controles financieros internos de la compañía?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Coadyuva el comité de auditoria en la evaluación que hace el consejo de administración del alcance y efectividad de los sistemas que la administración establece para identificar, evaluar, administrar y monitorear riesgos financieros y no financieros?	( ) ( )	( )	( )	( )
Al llevar a cabo dicha evaluación, ¿recibe y revisa el comité de auditoria informes de la administración sobre la efectividad de los sistemas que se han establecido y los resultados de cualesquier pruebas que hayan realizado los auditores internos y externos?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa y aprueba el comité de auditoria los estados financieros que se incluyen en el informe anual en relación con el proceso para administrar el riesgo y la revisión del consejo en cuanto a la suficiencia del proceso? **Comentarios**				
<u>Procesos de auditoria interna</u>				
Cuando no existe la función de auditoria interna, ¿considera el comité de auditoria si existe la necesidad de un comité y lo recomienda al consejo de administración?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa y aprueba el comité de auditoria la designación o baja del jefe de auditoria interna?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa y evalúa el comité de auditoria la independencia y objetividad de la función de auditoria interna?				
¿Se asegura el comité de auditoria que el auditor interno tenga acceso directo al presidente del consejo y al comité de auditoria y que sea responsable frente a este último?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa y aprueba el comité de auditoria la competencia de la función de auditoria interna?				
Procesos de auditoria interna (continuación) ¿Se asegura el comité de auditoria que la función de auditoria interna cuenta con los recursos necesarios y con acceso a la información que le permitan cumplir con su mandato?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa y evalúa el comité de auditoria el plan anual de trabajo de auditoria interna?				
¿Recibe el comité de auditoria informes periódicos sobre los resultados del auditor interno y monitorea la receptividad de la administración en cuanto a los resultados y recomendaciones del auditor interno?				
¿Se reúne el comité de auditoria con el jefe de auditoria interna al menos una vez al año sin la presencia de la administración?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Monitorea y evalúa el comité de auditoria el rol y efectividad de la función de auditoria interna en el contexto general del sistema de administración de riesgo de la compañía?	( ) ( )	( )	( )	( )

¿Hace indagaciones adecuadas el comité de auditoria sobre la coordinación y cooperación existentes entre auditoria interna y externa?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Se asegura el comité de auditoria que la función de auditoria interna se adhiera a las Normas para la Práctica Profesional de Auditoria Interna que emite el Instituto de Auditores Internos?	( ) ( )	( )	( )	( )
Comentarios	( ) ( )	( )	( )	( )
Procesos de auditoria externa ¿Es responsable el comité de auditoria de supervisar al auditor?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Hace recomendaciones el comité de auditoria al consejo de administración (y de ahí a los accionistas) sobre la designación, redesignación y remoción de los auditores externos?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Evalúa anualmente el comité de auditoria el currículum, habilidades y recursos, efectividad e independencia de los auditores externos?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Evalúa anualmente el comité de auditoria los procedimientos para garantizar la independencia y objetividad del auditor externo?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Busca el comité de auditoria asegurarse constantemente de que los auditores y su personal no tienen familia, o relación de tipo financiero, laboral, de inversión o de negocios con la compañía (fuera de las que se dan en el curso normal de sus operaciones)?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Indaga con el auditor externo, de manera regular, el comité de auditoría información sobre sus políticas y procesos para mantener la independencia y monitorear el cumplimiento de los requisitos relevantes, incluyendo los actuales sobre rotación de socios y personal de auditoria?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Acordaron el comité de auditoria y el consejo de administración la política para ofrecer empleo de ex-empleados del auditor externo?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Monitorea el comité de auditoria la aplicación de esa política (incluyendo al número de ex-empleados del auditor externo que actualmente trabajan en puestos de jerarquía con la empresa)?				
¿Monitorea el comité de auditoria el cumplimiento de la firma de auditores externos respecto a las guías de ética que tratan sobre la rotación de los socios de auditoria, el nivel de honorarios que la compañía paga en proporción a los ingresos totales por honorarios de la firma, de la oficina, del socio y demás requisitos regulatorios?	( ) ( )	( )	( )	( )
Procesos de auditoria externa (continuación)	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Desarrolla el comité de auditoria y recomienda al consejo de administración la política de la compañía respecto a la provisión de servicios distintos a la auditoria por parte del auditor?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Especifica la política del comité de auditoria trabajos distintos a la auditoria: de los que se excluye a los auditores externos; por los que se puede contratar a los auditores externos sin necesidad de consultarlo con el comité de auditoria; y por los que es necesario tomar una decisión caso por caso?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Mantiene bajo revisión el comité de auditoria la naturaleza y alcance de servicios distintos a la auditoria que prestan los auditores?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa y acuerda el comité de auditoria la carta propuesta que se emite al inicio de cada auditoria? ¿Cuando es necesario, se asegura que la propuesta se ha actualizado para reflejar cambios en las circunstancias que se hayan presentado desde el año anterior?	( )	( )	( )	( )

¿Se satisface el comité de auditoria en cuanto a que el nivel de honorarios que se pagan respecto de los servicios de auditoria que se prestan es adecuado y de que por dichos honorarios se puede realizar una auditoria efectiva?	( )			
Al inicio de cada ciclo anual de auditoria, ¿considera el comité de auditoria si el plan general de trabajo del auditor externo, incluyendo los niveles planeados de importancia relativa, y los recursos que se proponen para ejecutar el plan de auditoria aparecen congruentes con el alcance del trabajo de auditoria, tomando en cuenta también el nivel, la pericia y experiencia del equipo de auditoria?	( ) ( )	( )	( )	( )
El comité de auditoria: ¿discute con el auditor externo los asuntos principales que surgen durante la auditoria?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Revisa los juicios clave de contabilidad y auditoria?				
¿Revisa los niveles de errores que se identifican durante la auditoria, obteniendo explicaciones en cuanto a por qué ciertos errores pueden permanecer sin ser ajustados?				
¿Revisa el comité de auditoria las cartas de confirmación antes deque las considere el consejo de administración?				
Al menos una vez por año, ¿se reúne el comité de auditoria con el socio a cargo de la auditoria externa y demás miembros del equipo de auditoria, según se requiera y sin la presencia de la administración, para tratar asuntos que surjan de la auditoria, y cualesquier otras cuestiones que el auditor quisiera comentar con el comité de auditoria y viceversa?	( ) ( )	( )	( )	( )
<u>Como parte del proceso continuo de monitoreo</u>, ¿revisa el comité de auditoria la carta a la gerencia (o su equivalente) y monitorea la receptividad de la administración a los resultados y recomendaciones del auditor externo?	( ) ( )	( )	( )	( )
Al final del ciclo anual de auditoria externa. ¿Evalúa el comité de auditoria la efectividad del proceso de auditoria?	( ) ( )	( )	( )	( )
Comentarios				
	( ) ( )	( )	( )	( )
<u>Denuncia de prácticas ilegales o corruptas</u>				
¿Revisa el comité de auditoria los arreglos mediante los cuales el personal pudiera dar lugar a preocupaciones, en reserva, acerca de posibles faltas en cuestión de generación de información financiera, control financiero u otros asuntos relacionados?	( ) ( )	( )	( )	( )
Comentarios				
	( ) ( )	( )	( )	( )
<u>Relación con el consejo de administración</u>				
¿Reporta el comité al consejo de administración en pleno después de cada junta?				
Cuando las diferencias entre el comité de auditoria y el consejo de administración sean irreconciliables, ¿tiene el comité el derecho a informar la situación a los accionistas?	( ) ( )	( )	( )	( )
Cuando exista desacuerdo entre el comité de auditoria y el consejo de administración, ¿se asigna un tiempo conveniente para comentar la situación con vistas a resolver la diferencia de opiniones?	( ) ( )	( )	( )	( )
Comentarios				
	( ) ( )	( )	( )	( )
<u>Comunicación con los accionistas</u>				
¿Se asegura el comité de auditoria que en el informe y cuentas anuales se incluya un informe sobre su rol y responsabilidades y las acciones que se han tomado para cumplir con sus responsabilidades?	( ) ( )	( )	( )	( )
¿Ofrece el informe detalles suficientes para que los accionistas comprendan la manera en que el comité de	( )	( )	( )	( )

auditoria cumplió con sus obligaciones?	( )
¿Ofrece el informe sobre las actividades del comité de auditoria detalles suficientes para que los accionistas comprendan la manera en que el comité de auditoria cumplió con sus obligaciones?	( ) ( ) ( ) ( )
Si el consejo no aceptó la recomendación del comité de auditoria en cuanto a la designación, redesignación o remoción de los auditores externos, ¿se aseguró el comité de auditoria que el informe y cuentas anuales hayan incluido una declaración explicando su recomendación y las razones por las que el consejo de administración tuvo otro punto de vista?	( ) ( ) ( ) ( )
Comentarios	