

Francisco Celma

Juan Vélez

*Gerentes de Arthur Andersen*

## GLOBAL BEST PRACTICES PARA LOS COMITES DE AUDITORIA. UN PROCESO CAMBIANTE

EN las organizaciones empresariales, en los momentos actuales, los Administradores buscan implantar mecanismos que velen por la salvaguarda del negocio, de sus activos, de su patrimonio y de la fiabilidad de la información, así como evitar incurrir en incumplimientos legales, normativos y éticos. El comité de auditoría es el instrumento idóneo para cumplir estas funciones. Sin duda alguna, es el órgano clave para que el Consejo de Administración cumpla con sus responsabilidades de supervisión de la información financiera, los controles y los procedimientos de auditoría interna y externa de su entidad. En muchos casos, entre sus atribuciones se incluye la responsabilidad de controlar que los procesos cumplan tanto la legislación y normativa aplicables como un código de conducta (interno o externo).

En Estados Unidos la Comisión Treadway («National Commission on Fraudulent Financial Reporting») recomienda a todas las sociedades que cotizan en Bolsa que constituyan comités de auditoría en los que participen miembros ajenos a las mismas (entre otros, representantes de los auditores externos). Por su parte, el COSO («Committee of Sponsoring Organizations») de la Comisión Treadway) declara en su informe *Internal Control - Integrated Framework*: «El comité de auditoría, junto con el apoyo de una función de auditoría interna sólida, o como complemento a ésta, es el órgano en la empresa

que está en la mejor situación para identificar y actuar en los casos en que la Alta Dirección omita otros controles internos o pretenda desvirtuar los resultados de las operaciones o financieros. Este punto de vista es compartido por la Comisión MacDonalld de Canadá. En Australia, el informe *Strictly Boardroom - Improving Governance to Enhance Company Performance* reconoce la importancia del papel del comité de auditoría a la hora de controlar el «cumplimiento empresarial». El Comité Cadbury del Reino Unido en su informe ampliamente difundido, sobre las *best practices* en la administración societaria, recomienda la creación de un comité de auditoría efectivo.

Los retos y la complejidad del entorno empresarial actual (competencia nacional e internacional creciente, legislación rígida, fracasos empresariales, litigios contra las organizaciones y/o sus administradores, reingeniería, procesos de redimensionamiento, avances tecnológicos, etc.) contribuyen en su conjunto a aumentar el riesgo empresarial y la posibilidad de graves errores en los estados financieros. A la vista de este escenario, accionistas, acreedores, organismos reguladores y supervisores, entidades bancarias, inversores, etc. (en definitiva, cualquier tercero con intereses en la organización) han puesto sus expectativas en los comités de auditoría. Estas expectativas en aumento exigen que el comité desempeñe con di-

ligencia un amplio papel en sus responsabilidades de supervisión y que sea proactivo a la hora de cumplir con éstas.

En un estudio de Arthur Andersen recientemente publicado —*Audit Committees in the 1990s; Improving Audit Committee Performance: What Works Best*—, así como en otros informes, se aborda este reto de aumentar la eficiencia de los comités de auditoría. En este artículo presentamos las *Global Best Practices* para los Comités de Auditoría, describiendo «qué» hacen y «cómo» lo hacen (en otras palabras, los procesos clave para cumplir con sus responsabilidades de supervisión). Al mismo tiempo, debemos tener presente que el papel y las actividades que desempeña un comité de auditoría deben adaptarse a los hechos y circunstancias particulares de la organización en la que se encuentra involucrado. Por tanto, los procesos más importantes y relevantes de un comité de auditoría diferirán entre empresas y algunas de las prácticas que se señalen en este artículo pueden no ser adecuados para todas.

Las *Global Best Practices* son el fruto de nuestra investigación, basada en entrevistas con una muestra representativa de ejecutivos de organizaciones que participan de forma real y continua en comités de auditoría, y en observaciones de socios de Arthur Andersen que han tenido una amplia experiencia en este campo. Dichas entrevistas se centraron en validar la

eficientes e importantes del comité dentro de estos procesos.

Estas *Global Best Practices* se consideran las más avanzadas para los comités de auditoría que ahora están definiendo sus funciones y responsabilidades para cumplir con los retos hacia el año 2000. Al mismo tiempo, reconocemos que el papel del comité de auditoría es cambiante, dinámico y evolutivo. Arthur Andersen apoya firmemente la importante misión de los comités de auditoría y hemos asumidos el compromiso de buscar intensamente las «mejores prácticas» y las ideas más avanzadas para el futuro. La constante actualización de nuestra Base de Conocimientos de *Global Best Practices* para Comités de Auditoría es una de las partes más importantes de nuestro compromiso.

Las *best practices* sobre las funciones de los comités de auditoría (o las funciones del Consejo de Administración y la Dirección en relación con dichos comités) se resumen en cinco áreas generales (organización, composición y atribuciones; formación, recursos e información continua; reuniones; actividades; y, por último, relaciones con la Dirección, con los auditores internos y externos), estructuradas en trece procesos básicos.

#### PROCESOS CLAVE

Los trece procesos clave de los comités de auditoría son los siguientes:

1. Elaborar unos estatutos eficaces para el Comité de Auditoría.
2. Seleccionar a los miembros del Comité de Auditoría.
3. Orientar a los miembros del Comité de Auditoría.
4. Proporcionar un flujo continuo de información y cursos de formación continuada a los miembros del Comité.
5. Evaluar la independencia, objetividad y eficacia de los auditores internos y externos.
6. Influir o ayudar a fijar el tono óptimo en las altas esferas de Dirección: información financiera de calidad y controles internos sólidos.
7. Determinar la calidad de la información financiera y de los principios de contabilidad y los riesgos subyacentes existentes.
8. Controlar el cumplimiento de las leyes y la normativa.
9. Controlar el cumplimiento con un código de conducta ética.
10. Evaluar la idoneidad y eficiencia de los controles internos.
11. Evaluar la apreciación del riesgo, el alcance y el enfoque de los auditores externos.
12. Evaluar el alcance y el plan general de los auditores internos.

### 13. Determinar las actuaciones del comité de auditoría.

#### LOS PROCESOS MAS IMPORTANTES DEL COMITÉ DE AUDITORIA

De los trece procesos resumidos anteriormente, los tres más frecuentemente citados por los presidentes de comités de auditoría entrevistados fueron los siguientes: 1) influir o ayudar a fijar el tono óptimo en las altas esferas de Dirección: información financiera de calidad y controles internos sólidos, 2) determinar la calidad de la información financiera y de los principios de contabilidad y los riesgos subyacentes existentes, y 3) evaluar la idoneidad y eficiencia de los controles internos.

A continuación, se detallan las *best practices*, puestas en funcionamiento en las organizaciones a las que pertenecen los entrevistados, de los comités de auditoría (o las funciones del Consejo de Administración y la Dirección en relación con los comités de auditoría) en cada una de sus áreas generales.

#### 1. ORGANIZACION, COMPOSICION Y ATRIBUCIONES

- El comité de auditoría cuenta con unos estatutos por escrito

adaptados a la empresa donde se indican claramente las funciones y responsabilidades del comité. El Consejo de Administración se encarga de elaborar, actualizar periódicamente y aprobar dicho documento.

- Los estatutos autorizan al comité para que contrate los recursos que considere necesarios (incluyendo recursos externos) para cumplir con sus responsabilidades de supervisión.
- El comité informa regularmente al Consejo de Administración de sus actividades, observaciones y recomendaciones.
- El Consejo de Administración o un comité independiente de nombramientos selecciona a los miembros del comité de auditoría (tanto a los que renuevan como a los nuevos).
- El presidente del comité se elige por su capacidad empresarial, financiera, de liderazgo y de comunicación.
- Al menos un miembro del comité de auditoría debe tener experiencia en información financiera, contabilidad o auditoría.
- El comité informa de sus responsabilidades y actividades al menos una vez al año, a los accionistas.
- Las actividades y eficiencia del comité se evalúan, como mínimo, una vez cada dos años y el Consejo de Administración en pleno las revisa.

## 2. FORMACION, RECURSOS E INFORMACION CONTINUADA

- El conocimiento y la competencia del comité se perfeccionan mediante cursos de formación, impartidos de forma continua, y del acceso a información sectorial y financiera adecuada y a otros recursos. Las áreas que se deben cubrir son las siguientes:
  - Orientación para los nuevos miembros en la cultura y aspectos específicos de la organización.
  - Sesiones de información financiera por parte de la Dirección;
  - Informes periódicos de los ejecutivos que corresponda, centrándose, fundamentalmente, en problemas y riesgos existentes y potenciales;
  - Puesta al día en cuanto a cambios en las normas de contabilidad e información financiera.
- El comité de auditoría consulta con los auditores externos e internos sobre las *best practices* del comité y la mejora de su eficacia.

## 3. REUNIONES

- La Dirección participa activamente en las reuniones del co-

mité y valora la labor y recomendaciones del mismo.

- Para todas las reuniones del comité se prepara un orden del día por escrito.
- El presidente del comité deberá mantener una reunión previa e informal con el director financiero, el director de auditoría interna y los auditores externos para discutir el orden del día de las reuniones.
- La Dirección deberá proporcionar al comité informes oportunos que se centren en cuestiones clave y en riesgos actuales y potenciales.
- El comité celebra sesiones ejecutivas (a las que sólo asisten los miembros) para revisar los aspectos relevantes del desempeño del director financiero y de otro personal directivo.

## 4. ACTIVIDADES

- El comité ayuda o influye en la fijación del tono óptimo en las altas esferas (calidad de la información financiera y un sistema sólido de controles internos).
- El comité entiende los procesos de determinación de riesgos de los auditores internos y externos cuando establecen sus planes de auditoría.
- El comité revisa y entiende el alcance de la auditoría exter-

na, el enfoque global de la auditoría y las consideraciones clave de riesgos de auditoría.

— El comité revisa y aprueba el plan de los auditores internos, los cambios posteriores que se produzcan en dicho plan y las consideraciones clave sobre el riesgo de auditoría y de negocio.

— Controles Internos.—El comité revisa y evalúa lo siguiente:

- La eficacia o deficiencias de la estructura de control interno de la empresa;
- El proceso de la empresa para evaluar el riesgo de error significativo en los estados financieros;
- La medida en que el trabajo de los auditores internos y externos es fiable para la detección de deficiencias de control o fraudes; y
- Las deficiencias de control significativas comunicadas por los auditores internos y externos.

— Estados Financieros.—El comité revisa, entiende y evalúa lo siguiente:

- La capacidad de la empresa para identificar, evaluar y conocer el origen del riesgo de errores significativos en los estados financieros y el incumplimiento de la legislación y la normativa;

- los principios de contabilidad aplicados y cualquier cambio en los mismos;
- las variaciones financieras significativas con respecto al ejercicio anterior y al presupuesto;
- las cuestiones contables y de información importantes y la necesidad subyacente de aplicar el buen juicio;
- la naturaleza y esencia de las periodificaciones, las reservas y otras estimaciones importantes;
- la información puesta de manifiesto en los estados financieros al final del ejercicio y fechas intermedias;
- las razones concretas de cualquier ajuste de auditoría no registrado;
- la idoneidad de los comentarios y análisis de las operaciones realizados por la Dirección para las presentaciones ante la SEC, en sociedades admitidas a cotización en la Bolsa de Nueva York, o ante otros organismos reguladores, y su uniformidad y consistencia con los estados financieros; y
- los desacuerdos de cualquier clase entre la Dirección y los auditores tanto internos como externos.

— Aspectos estatutarios, legales, fiscales y del código de conducta.—El comité:

- Revisa y entiende los aspectos importantes relativos al impuesto sobre sociedades y otras cuestiones fiscales y la evaluación de la Dirección de las correspondientes provisiones para impuestos. Si están dentro del ámbito de sus responsabilidades de supervisión, el comité también:
  - Controla que los procesos de la empresa cumplan con las leyes y normativas aplicables;
  - controla que los procesos de la empresa cumplan con su código de conducta ética; y
  - revisa y evalúa las políticas y los procedimientos implantados para la revisión periódica de los informes de gastos de los directivos y sus gratificaciones.
- Revisa los resultados y las recomendaciones importantes de los auditores internos y externos y da su conformidad a las acciones emprendidas por la Dirección.
  - Controla y evalúa el desempeño de los auditores internos y externos, comparándolo con las expectativas.
  - Apoya, aunque también cuestiona, a los auditores internos y externos de la empresa.
  - Entiende y evalúa las limitaciones al alcance de cualquier auditoría y/o la falta de colaboración por parte de la Dirección.
  - Se reúne regularmente en sesiones privadas con el director de auditoría interna y con los auditores externos.
  - Revisa y evalúa la independencia y objetividad de los auditores externos y la objetividad de los auditores internos.
  - Da su conformidad a la selección o renovación del nombramiento de los auditores externos.
  - Revisa y aprueba los estatutos de los auditores internos y cualquier cambio de director de auditoría interna.
  - Revisa y evalúa periódicamente la coordinación entre los auditores internos y externos.
  - Da su conformidad a los honorarios de los auditores externos y al mismo tiempo garantiza una auditoría amplia y completa.

## 5. RELACIONES CON LA DIRECCION Y CON LOS AUDITORES INTERNOS Y EXTERNOS

El comité de auditoría:

- Comunica específicamente a los auditores internos y externos sus expectativas.

Como hemos visto, las medidas que existen actualmente en los comités de auditoría buscan, por todos los medios, alcanzar el objetivo final: salvaguardar patrimonialmente

a las organizaciones de las debilidades de control interno. Por tanto, la forma óptima de que una organización alcance el mayor valor añadido para todos los terceros con intereses en la misma (accionistas,

posibles inversores, instituciones supervisoras, bancos, sindicatos, etc.) consiste en la implantación de un comité de auditoría que lleve a cabo las *Best Practices* que hemos reseñado en este artículo.