

The KPMG logo consists of the letters 'KPMG' in a bold, white, sans-serif font. Above each letter is a small white square, creating a grid-like effect.

cutting through complexity

Junta Directiva de Alto Valor Guía Práctica

KPMG EN COLOMBIA

kpmg.com.co







Comité Editorial

Gustavo Avendaño Luque, Presidente de KPMG en Colombia

Jaime Bueno Miranda, Ex Presidente de KPMG en Colombia

Rafael Rodríguez Martín, Socio de Auditoría de KPMG en Colombia

Ignacio Cortés Castán, Socio de Advisory Services de KPMG en Colombia

Fabián Echeverría Junco, Director de IARSC de KPMG en Colombia

Luz Helena Ramírez Ríos, Directora de IT Advisory de KPMG en Colombia

Arturo Del Castillo Vega, Director de Forensic Services de KPMG en Colombia

Lida Marcela Herrera Vargas, Gerente de Auditoría de KPMG en Colombia

Patricia Lozano Canizales, Gerente Jurídica Corporativa de KPMG en Colombia

PRESENTACIÓN

Las Juntas Directivas han venido consolidando cinco responsabilidades de su razón de ser dentro de las Organizaciones, así:

1. Proveer direccionamiento estratégico, no la formulación estratégica que está a cargo de la Administración Ejecutiva y velar por su ejecución.
2. Designar al Presidente de la Organización y asegurar la calidad del equipo directivo así como del proceso de sucesión.
3. Asegurar que la Organización conduce ordenadamente los negocios y que dispone de un adecuado sistema de información, control y supervisión.
4. Asegurar que la Organización cumple con estándares éticos, legales y de gobierno proveyendo ejemplo al más alto nivel.
5. Prevenir y gestionar crisis.

Estas cinco responsabilidades de la Junta Directiva se han venido alineando con la necesidad de armonizar los negocios, los riesgos y la competitividad de la Organización con el otorgamiento de garantías de transparencia para los grupos de interés (accionistas, administradores, empleados, proveedores, banqueros, gobierno, etc.). El conjunto de entendimientos que conforma los estándares mínimos adoptados por una Organización con el fin de garantizar una recta gerencia, el derecho de los Socios o Accionistas, las responsabilidades de la Junta Directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés, se conoce como Buen Gobierno Corporativo.

El sector empresarial de los países más avanzados ha venido concibiendo Mejores Prácticas de Buen Gobierno Corporativo partiendo del enfoque de Gestión del Riesgo y dentro de él, la obligación central de la Junta Directiva de mantener un apropiado Sistema de Gestión Integral partiendo de la estrategia institucional que tenga en cuenta los riesgos de la Organización, su impacto, mitigación y costo del control. Naturalmente, corresponderá a la Administración su implementación y a la Junta Directiva su evaluación posterior.

Paralelamente a este proceso, los entes regulatorios han venido afianzando sus exigencias de supervisión en respuesta a situaciones de mercado unas veces por la complejidad e impacto colectivo del riesgo asumido u otras por la afectación de la credibilidad pública (Enron, Worldcom, Parmalat, crisis sistémica tanto del sector financiero norteamericano y europeo como crisis fiscal en varias naciones del Viejo Continente, etc.). Especial influencia en los modelos de supervisión en las naciones han tenido las directrices de Basilea, la Ley "Sarbanes - Oxley" (2002 EUA), el "Turnbull Report", el "Revised Combined Code" (2003 United Kingdom/European Union), el 2005 – Proposed FSA Corporate Governance Listing Rules (European Union), 2006 – Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2007 (Euro-SOX), entre otros.

Estas regulaciones requieren un nivel de introspección técnica y cultural que ayude a revelar oportunidades de mejoramiento en la administración del negocio y del riesgo que van más allá de los controles financieros. Consecuentemente, muchas compañías están buscando promover sus esfuerzos para gestionar las mejoras concurrentes del negocio, que podrían incluir eficiencias en los procesos del negocio, disminución del riesgo y cambios en los controles, todo ello incrementado el valor del negocio. Estas mejoras podrían no sólo ayudar a que el negocio se desempeñe mejor, sino también a reforzar fundamentalmente el propósito primario del ordenamiento regulatorio (la ley o equivalentes), transparencia mejorada en la administración del negocio y soporte para la confianza del mercado e inversionistas.

En muchos casos, las organizaciones se aproximan a las iniciativas de negocios con un enfoque para mejorar el desempeño y crear valor. Tales iniciativas enfocan los

CONTROL INTERNO

Es un proceso ejecutado por la Junta Directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable al conseguir en la Organización las siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

esfuerzos hacia la automatización de procesos, por ejemplo, reingeniería para la cadena de producción, adquisición o venta, hacer negocios de riesgo compartido “joint ventures”, o tercerización (“outsourcing”).

En el pasado, cuando se planeaban iniciativas significativas de negocios, las organizaciones tuvieron en cuenta a las personas, los procesos y la tecnología. En el entorno actual, las organizaciones deben considerar el riesgo y el control como dimensión clave en la planeación del cambio. Las iniciativas de negocio necesitan ser ejecutadas con un equilibrio en las siguientes cuatro dimensiones: riesgos y controles, optimización de procesos, organización y personas y, tecnología.

Debido a sus interdependencias, ninguna dimensión puede ser el único enfoque a considerar. Es necesario el esfuerzo concertado desde la fase de diseño de las iniciativas (no sólo durante la implementación) para manejar las cuatro dimensiones. Este enfoque integrado ayuda a asegurar que no se sacrifique un elemento por el otro; es también una buena práctica de negocios.

Por otro lado, el Sistema de Gestión Integral o Sistema de Control Interno ya no es un agente externo de verificación o seguimiento de los actos de los administradores; es un proceso ejecutado por la Junta Directiva o Concejo de Administración de una entidad, por su grupo de gerencia y por el resto del personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos estratégicos en las siguientes categorías: Efectividad y Eficiencia de las Operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En el ámbito colombiano, el proceso descrito lo ha venido recogiendo tanto la legislación como la autorregulación desde el año 1995 (Resolución 1200 de 1995, referida a las Bolsas de Valores y Comisionistas de Bolsa; Circular Básica Jurídica 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria sobre Comités de Auditoría; Código de Buen Gobierno, Confecámaras, 2002; etc.).

Un hecho significativo lo constituye la expedición de la Ley 964 de 2005, que regula la captación de recursos del público mediante valores. En su Artículo 45, la Ley obliga a los emisores de valores a constituir un Comité de Auditoría integrado por al menos tres (3) miembros de la Junta Directiva. La esencia de los objetivos del Comité es valorar los procesos de la Organización relacionados con sus riesgos y el ambiente de control, supervisar la presentación de información financiera y evaluar los procesos tanto de auditoría interna como de Auditoría Externa y Revisoría Fiscal. Más recientemente, en el año 2007, la Superintendencia Financiera de Colombia expidió el Código País el cual establece los lineamientos para definir una adecuada estructura de prácticas de gobierno corporativo que ayude a las organizaciones emisoras de valores a atraer inversión, crecer y competir exitosamente, con el ánimo de proteger la confianza de los inversionistas mediante la identificación, fortalecimiento y suficiencia de la información a la que pueden acceder; la misma Superintendencia emitió en el año 2009 las Circulares Externas números 014 y 038, para ayudar a las Organizaciones supervisadas a revisar y establecer un Sistema de Control Interno y de generación de información más apropiado, teniendo presente que era la Junta Directiva y el Representante Legal de cada Organización quienes debían certificar respecto a la estructuración y aplicación de los componentes fundamentales de los elementos del Sistema de Control Interno.

Esta publicación hace énfasis en la responsabilidad de la Junta Directiva relacionada con asegurar que la Organización disponga de un adecuado sistema de información, control y auditoría, revisando las funciones y operatividad del Comité de Auditoría del negocio, institución de la Junta a cargo de esa responsabilidad. Su enfoque es eminentemente práctico; en los Capítulos 2 a 5 repasamos la naturaleza de las funciones del Comité, la fundamentación de su tarea partiendo del análisis de los riesgos que podrían impedir el cumplimiento de la estrategia de negocios, los instrumentos de control para mitigar y gestionar tales riesgos y la invitación a

considerar nuevas áreas de atención en respuesta a desarrollos del negocio, exigencias sociales o requerimientos regulatorios. En el Capítulo 7 presentamos una serie de herramientas orientadoras de la Gestión de la Junta Directiva y su Comité de Auditoría.

Esta Guía se elaboró con el esfuerzo y dedicación de un selecto grupo de profesionales y consultores de KPMG en Colombia. Gracias a ellos podemos brindar un contenido de alto valor.

Aspiramos a que tanto los Miembros de las Juntas Directivas y sus delegados en el Comité de Auditoría como los funcionarios ejecutivos, encuentren en esta Guía apoyo práctico para el mejor desempeño de sus responsabilidades.

KPMG International consciente de la significación e impacto de las Juntas Directivas y sus Comités de Auditoría para profundizar la cultura, instituciones, profesionalización y operación del Gobierno Corporativo en las Organizaciones en búsqueda de Transparencia y Eficiencia, sustento de su credibilidad en las distintas partes interesadas, instituyó el Global ACI Advisory Board, con Capítulos locales en más de 30 países, incluyendo Colombia - para investigar, compartir y difundir las mejores prácticas de gestión de las Juntas Directivas. Le invitamos a consultar periódicamente las páginas de internet www.kpmginstitutes.com y www.kpmg.com.co

Cordialmente,
Gustavo Avendaño Luque
Presidente
KPMG en Colombia

SARBANES OXLEY

El Congreso Norteamericano aprobó la Ley Sarbanes Oxley de 2002. Los objetivos principales de la ley son monitorear la industria de la Contabilidad, sancionar ejecutivos que cometan fraudes corporativos e incrementar el presupuesto para auditores e investigadores de la "Securities and Exchange Commission" (SEC). Con esta ley también se pretende recuperar la confianza de los inversionistas en los mercados de EEUU.

TURNBULL REPORT

El "Turnbull Report", publicado en septiembre de 1999, es el nombre abreviado de la guía asignado por el "Institute of Chartered Accountants" para permitir a las Organizaciones del Reino Unido implementar los controles internos que requiere el "Combined Code" de Gobierno Corporativo. El nombre completo del "Turnbull Report" es "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code". Esta guía está respaldada y promovida por la Bolsa de Valores de Londres. El "Combined Code" de Gobierno Corporativo resalta los estándares de buenas prácticas en relación con los asuntos tales como composición y desarrollo de la Junta Directiva, remuneración, responsabilidad y auditoría y relaciones con los accionistas.

LEY 964 DE 2005

Que dicta las normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el gobierno nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público mediante valores.



CONTENIDO

1.	Antecedentes	11
2.	Comité de Auditoría Efectivo	17
2.1.	Conformación	20
2.1.1.	Independencia y Transparencia	20
2.1.2.	Tamaño del Comité	21
2.1.3.	Características del Comité	21
2.2.	Reglamento	23
2.2.1.	Responsabilidades del Comité	23
2.2.1.1.	Responsabilidades del Presidente del Comité de Auditoría	29
2.2.1.2.	Secretario del Comité	29
2.2.2.	Independencia del Comité y sus Miembros	29
2.2.3.	Limitaciones	30
2.2.4.	Composición	30
2.2.5.	Aptitudes, Capacitación y Experiencia de los Integrantes	31
2.2.6.	Inducción de Nuevos Miembros	32
2.2.7.	Capacitación Permanente	32
2.2.8.	Cualidades de los Miembros del Comité	33
2.2.9.	Cualidades Personales de los Miembros del Comité	33
2.2.10.	Evaluación de los Miembros del Comité	34
2.2.11.	Evaluación de los Comités de Auditoría	34
2.2.12.	Reuniones	35
2.2.13.	Informes	36
2.2.14.	Remuneración	37
3.	Monitoreo del Ambiente de Control y Valoración de los Riesgos del Negocio	39
3.1.	Riesgos	42
3.2.	Aspectos Clave a Considerar en el Desarrollo de un Proceso de Gestión del Riesgo	44
3.3.	El Comité de Auditoría y la Administración del Riesgo	46
3.3.1.	Indicadores de Riesgo	47
3.3.2.	Administración del Riesgo	48
3.3.3.	Diez Principios de una Efectiva Supervisión del Riesgo	49
3.3.4.	El Comité de Auditoría y el Ambiente de Control Interno	49
3.3.4.1.	Estructura Integrada de Control Interno — Según el Informe COSOI COSOII	51
4.	Supervisión de Reportes Financieros	57
4.1.	El Comité de Auditoría y la Integridad de los Estados Financieros	59
4.2.	Informe a los Accionistas	60
4.3.	Comité de Auditoría y la Administración de la Organización	60
4.4.	Modelo Integral para Presentar Información sobre el Desempeño del Negocio	62
4.4.1.	La Organización	63
4.4.2.	Desempeño en los Negocios	63
5.	Evaluación del Proceso Desarrollado por los Auditores	67

5.1.	Auditoría Interna	69
5.1.1.	Gestión del Riesgo en la Organización	69
5.1.2.	Mejorar la Preservación de Valor, Aumentar la Creación de Valor	70
5.1.3.	El Plan de Auditoría Interna	71
5.1.4.	Competencias Clave del Equipo de Auditores	72
5.1.5.	Comunicación con el Comité de Auditoría	75
5.1.6.	Evaluación de la Auditoría Interna	75
5.2.	Auditoría Externa y Revisoría Fiscal	76
5.2.1.	Nombramiento	77
5.2.2.	Plan de Trabajo	77
5.2.3.	Comunicación	78
5.2.4.	Estados Financieros	79
5.2.5.	Evaluación de los Auditores Externos y Revisores Fiscales	80
5.2.6.	Autonomía del Auditor Externo y Revisor Fiscal	82
5.2.7.	Salvaguardas para la Independencia	82
5.2.8.	Diferencias entre la Auditoría Externa y la Revisoría Fiscal	83
5.2.9.	Temas Emergentes para las Empresas en Colombia y su Relación con la Auditoría Externa y la Revisoría Fiscal	84
6.	Aspectos Emergentes en la Agenda del Comité de Auditoría	87
6.1.	Gestión del Riesgo de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos	88
6.1.1.	Programa Integral de Gestión del Riesgo de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos	89
6.1.2.	Prevención	90
6.1.3.	Detección	92
6.1.4.	Respuesta	94
6.1.5.	Conclusiones	95
6.2.	Gestión del Riesgo de Corrupción y Comité de Auditoría	95
6.3.	Gestión del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación de Terrorismo y Comité de Auditoría	96
6.4.	Gestión del Riesgo de “Stakeholders” (reputación) y Comité de Auditoría	97
6.5.	Gestión del Riesgo de Tecnología de Información y Comité de Auditoría	97
6.6.	Gestión de Cambio, Cultura de Riesgos y Control y el Comité de Auditoría	99
6.7.	Gestión de Continuidad	100
6.8.	Gestión del Riesgo de Sostenibilidad y Comité de Auditoría	104
7.	Herramientas de Apoyo a la Gestión de Juntas Directivas y Comités de Auditoría	107
	Herramienta # 1: Perfil de Espacios de Responsabilidad de las Juntas Directivas (Comités de Auditoría)	108
	Herramienta # 2: Modelo de Reglamento del Comité de Auditoría	118
	Herramienta # 3: Modelo de Agenda del Comité de Auditoría	119
	Herramienta # 4: Revisión del Perfil de Riesgo de la Organización	121
	Herramienta # 5: Revisión de la Responsabilidad del Comité de Auditoría sobre los Reportes Financieros	125
	Herramienta # 6: Revisión de Riesgos de Continuidad de Negocio	127
	Herramienta # 7: Revisión de Riesgos de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos	129
	Herramienta # 8: Evaluación de la Auditoría Interna	133
	Herramienta # 9: Evaluación de los Auditores Externos y la Revisoría Fiscal	138
	Herramienta # 10: Autoevaluación del Comité de Auditoría	140
8.	Glosario	145
9.	Bibliografía	151





1

ANTECEDENTES

COMITÉ DE AUDITORÍA

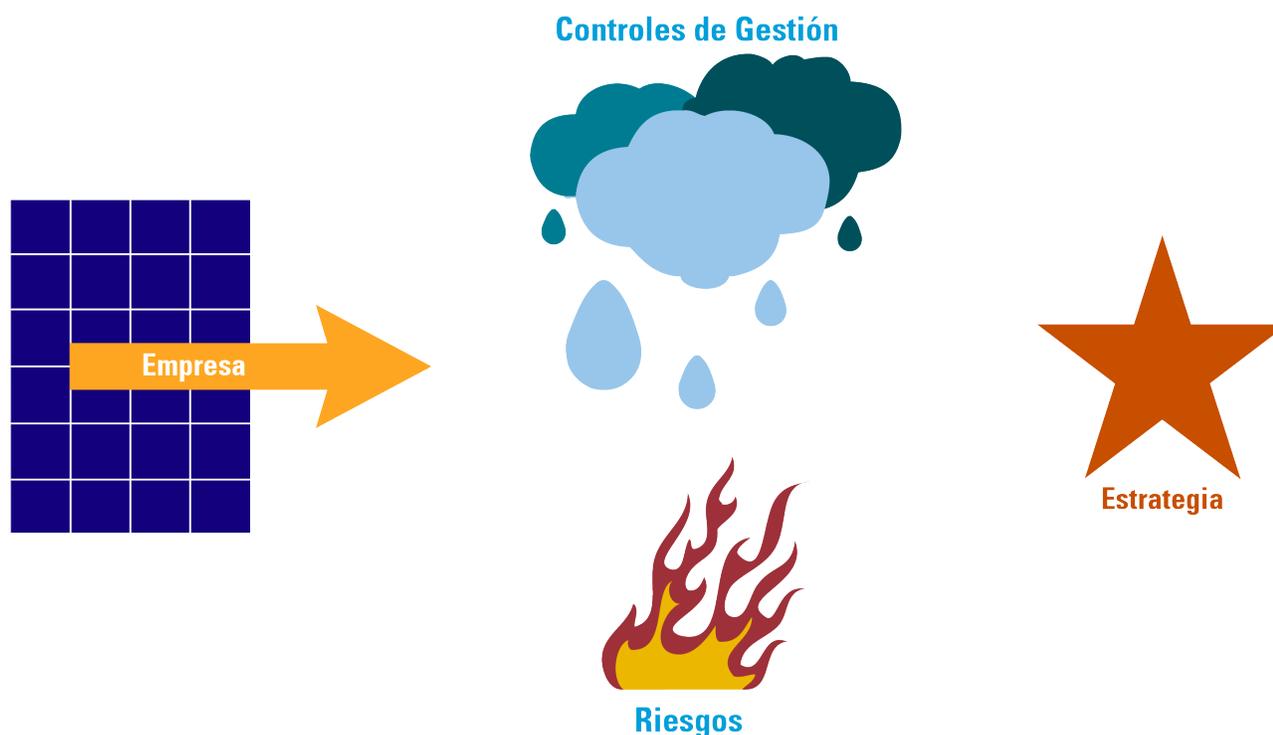
El Comité de Auditoría supervisará el cumplimiento del programa de auditoría interna, el cual deberá tener en cuenta los riesgos del negocio y evaluará integralmente la totalidad de las áreas del emisor; así mismo, velará porque la preparación, presentación y revelación de la información financiera se ajuste a lo dispuesto por la Ley.

Luego de los sucesos que afectaron en forma significativa la situación económica de muchos inversionistas en los mercados de Norteamérica y de Europa, como resulta obvio no se hicieron esperar los cuestionamientos sobre la ética en los negocios, el ejercicio de la disciplina contable, la transparencia en la información financiera y la efectividad de los sistemas de control de gestión y de regulación y supervisión públicas.

En los mercados Norteamericanos y algunos de la comunidad Europea los sistemas legislativos actuaron de inmediato para orientar los esfuerzos de control y vigilancia de las empresas que operan dentro del Mercado de Capitales. Las normas en cuestión precisaron las responsabilidades de los administradores, las de los auditores, el manejo de estándares contables, y la función de los entes supervisores. En todo caso, las orientaron para que cumplan un papel preventivo en la conducción ordenada de los negocios, y para hacer rigor en el manejo del control interno o de gestión, en la aplicación de los estándares contables, la suficiencia de información y la adecuada revelación en los estados financieros y la transparencia de los informes para terceros. Tratándose del control interno, le dieron fuerza a la creación y desarrollo de los comités de auditoría como organismo máximo mediante el cual la junta directiva puede cumplir sus funciones de evaluación y seguimiento de control de la entidad. Es así como la ley Sarbanes- Oxley de los Estados unidos de Norteamérica (2002) puntualiza en el Comité de Auditoría la responsabilidad de proteger a los accionistas y a otros grupos de interés ("Stakeholders"), asignándole la misión de supervisar la adecuada presentación de la situación financiera de la empresa y la revelación ("disclosure") de la información financiera.

En Colombia el tema inicia con las Circulares 9 y 51 de 1998, expedidas por la Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera), que versan, aunque

CONCEPTO DE GESTIÓN INTEGRAL



El Sistema de Gestión Integral o de Control Interno es un enfoque estructurado de una entidad para orientar la ejecución de su Estrategia, administrando los riesgos que podrían limitar la obtención de la misma.

no de una manera profunda, sobre la conformación, los objetivos, requerimientos y funciones del Comité de Auditoría como parte integral del Control Interno de las entidades vigiladas por esa Superintendencia.

La ley de mercado de valores (Ley 964, 2005) estableció el Comité de Auditoría para los emisores de valores, con el fin de apoyar la función de la Junta Directiva en asuntos de supervisión, transparencia y exactitud de la información financiera. El Comité existía para las entidades financieras por virtud de la Circular Externa 052 de 1998 que modificó la Circular Básica Jurídica 007 de 1996, expedidas por la Superintendencia Bancaria; la misma Superintendencia emitió en el año 2009 las Circulares Externas números 014 y 038, para ayudar a las entidades supervisadas a revisar y establecer un Sistema de Control Interno y de generación de información más apropiado.

Hoy los emisores de valores y las entidades financieras vigiladas por la extinta Superintendencia Bancaria se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia Financiera. Luego de su fusión la Superintendencia Financiera vela por el cumplimiento de dos regulaciones: la expedida para emisores e intermediarios de valores y la de instituciones financieras; una y otra requieren establecer un Comité de Auditoría, excepto los intermediarios de valores a quienes las normas vigentes no le impusieron tal obligación.

CONSEJO TÉCNICO DE LA CONTADURÍA

El Consejo técnico de la Contaduría Pública, encargado de la orientación técnico-científica de la profesión, cuyas responsabilidades y funciones están determinadas en los artículos 14, 29 y 33 de la Ley 43 de 1990, ha emitido desde su inicio de labores en el año 1992 un total de nueve Pronunciamientos, hoy sin fuerza vinculante, además de dos Orientaciones Profesionales.

Como órgano asesor y consultor, se ha pronunciado hasta la fecha a través de más de trescientos conceptos en respuesta a consultas que le han formulado sobre diferentes temas que son de interés para la comunidad empresarial y contable del país.

LEY DE 1993

Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado.

COSO

Modelo de organización de un sistema de control interno, incluida la Gestión del Riesgo empresariales, patrocinado por (committe of sponsoring Organizations of the Treadway Commission), conformado por las siguientes organizaciones: Instituto Americano de Contadores Públicos(AICPA), Asociación Americana de Contabilidad (AAC), EL Instituto de Auditores Internos (IIA), EL Instituto de Ejecutivos de Finanzas (FEI), el Instituto de Contadores Gerenciales (IMA) y la Securities and Exchange Commission (SEC).

El modelo de control interno desarrollado por COSO ha sido ampliamente acogido en las prácticas gerenciales.

REVELACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

La Organización debe informar de una manera completa, aunque resumida, todo aquello que sea necesario para comprender y evaluar correctamente su situación financiera, los cambios que ésta hubiere experimentado en el patrimonio, el resultado de sus operaciones y su capacidad para generar flujos futuros de efectivo.

La norma de revelación plena se satisface a través de los estados financieros de propósito general, de las notas a los estados financieros, de la información suplementaria y de otros informes, tales como el informe de los administradores sobre la situación económica y financiera de la Organización.

De otra parte, el Consejo Técnico de la Contaduría, en su pronunciamiento 7 de 1994 y complementariamente la Ley 87 de 1993, introdujeron los parámetros del informe COSO que resume en cinco los componentes del control interno a saber: (i) el ambiente de control, (ii) la valoración del riesgo, (iii) las actividades de control, (iv) la información y comunicación y (v) el monitoreo del control; bajo este último concepto el Comité de Auditoría se constituye en un elemento importante de control de la Organización.

En esta publicación pretendemos reunir en un solo documento conceptos y resultados de investigaciones que se refieren a la conformación, administración y evaluación del Comité de Auditoría para que sirva de herramienta a la Junta Directiva en el direccionamiento estratégico y de control general de las Empresas y Entidades.

Sistema Gestión Integral o de Control Interno y Organización

Sistema Gestión o Control Interno



Empresa



El Sistema de Gestión Integral o de Control Interno es el ordenamiento que da fundamento al Ente Organizativo o Empresarial





2

COMITÉ DE AUDITORÍA EFECTIVO

Las diferencias en materia de requerimientos regulatorios, información financiera, las exigencias de mercado y cultura empresarial pueden variar de forma significativa en cada Organización. Pero en última instancia, las economías de mercado se rigen por dos factores fundamentales: la integridad de la información financiera y la confianza del inversionista. La creciente exigencia de integridad y confianza han intensificado la atención prestada por la Junta Directiva a los Comités de Auditoría (o comités de supervisión equivalentes) en todo el mundo. Sus prioridades y prácticas, así como el apoyo que reciben de la Junta Directiva y los auditores, siguen siendo examinadas y perfeccionadas en un esfuerzo continuo por fortalecer su efectividad.

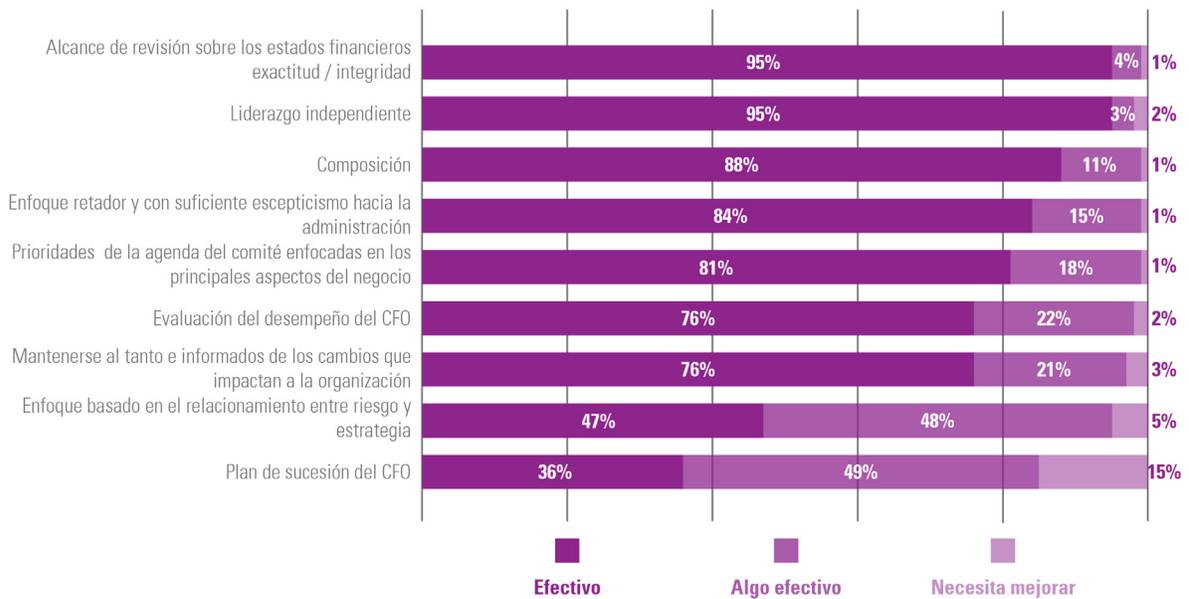
¿Usted como miembro de la Junta Directiva ¿cómo considera la eficacia del Comité de auditoría de su Organización? ¿Los miembros del Comité de Auditoría cumplieron con las 10 tareas ineludibles para los Comités de Auditoría?

Unos de los criterios para medir la eficacia de un Comité de Auditoría es la frecuencia con la que se producen sorpresas desagradables o ajustes.

Cada vez más la obtención de eficiencia por parte de un Comité de Auditoría (ejemplo los auditores externos de Estados Unidos y de España) está sujetos a supervisión externa e independiente; en el caso de Estados Unidos, el organismo responsable es el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) y en España, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). Particularmente, el PCAOB es un organismo que presenta un dinamismo importante en la emisión de nuevas reglas o estándares por cuyo cumplimiento debe velar el Comité de Auditoría de la Organización registrada en la Securities & Exchange Commission (SEC).

Por ejemplo, el siguiente cuadro resume los porcentajes de eficiencia por áreas de los Comités de Auditoría en organizaciones registradas en la SEC según el 2011 Public Company Audit Committee Member Survey.

Por favor califique la efectividad de su Comité de Auditoría en las siguientes áreas



¿Cuán satisfecho está usted de que el proceso actual de autoevaluación del Comité de Auditoría es un mecanismo para mejorar su efectividad?
La autoevaluación del Comité de Auditoría debería incluir al menos los aspectos mencionados en la gráfica, y su resultado debería generar planes de acción para mejorar su efectividad.

La forma en que el Comité cumple el mandato de la Junta Directiva varía de acuerdo con la claridad de su misión, las aptitudes de sus miembros y la tónica de control establecida al más alto nivel de la estructura de dirección de la Organización. Una Junta Directiva bien dirigida fomenta la cultura de control y el desarrollo de un Comité de Auditoría eficaz.

En las siguientes páginas nos referiremos a las principales características que hacen diferente a un sólido y efectivo Comité de Auditoría; no obstante, cada Comité de Auditoría debe entender que tales características son el resultado de un proceso dinámico que debe mejorar continuamente.

2.1.

Conformación

2.1.1.

Independencia y Transparencia

CADA COMITÉ DE AUDITORÍA ES ÚNICO

“La forma en que el Comité cumple el mandato de la Junta Directiva varía de acuerdo con la claridad de su misión, las aptitudes de sus miembros y la tónica establecida al más alto nivel de la estructura de dirección de la Organización”.

“El Blue Ribbon Committee definió que los miembros de un comité de auditoría son independientes si no tienen relación con la Organización que pueda resultar en una interferencia de la administración y la misma Organización en el ejercicio de su independencia”.

La Junta Directiva debe cerciorarse que el Comité de Auditoría esté integrado por individuos con el perfil y experiencia necesarios para ejercer una supervisión independiente y objetiva.

El informe del BLUE RIBBON COMMITTEE es la respuesta al encargo hecho en 1988 por la NYSE (New York Stock Exchange) y la National Association of Securities Dealers (NASD). Se estructura en forma de diez recomendaciones referentes a los diversos aspectos del Comité de Auditoría, con dos ejes de referencia: la transparencia y la independencia (“We note that disclosure and transparency have become the first hallmarks of good governance looked by investors”). El Informe trata con sumo detalle y sentido práctico aspectos como la composición del Comité, la independencia de sus miembros, el número mínimo de participantes, el reglamento interno escrito sobre el funcionamiento del Comité, las relaciones del Comité con el auditor externo, discusión de los principios contables generalmente aceptados (GAAP) y comunicaciones del Comité respecto de su actividad desarrollada.

La independencia del Comité de Auditoría es la piedra angular de su efectividad, particularmente cuando supervisa la integridad financiera de la Organización. Lo ideal es que cada miembro del Comité sea como un director externo, es decir, independiente de la administración.

La independencia, desde luego, no es fácil de definir. Por una parte puede significar falta de asociación con la administración; por eso un cliente importante o proveedor, un antiguo empleado o ejecutivo, o un familiar cercano elegido como miembro del Comité de Auditoría podrían percibirse eventualmente como falta de independencia. Los cargos de directores vinculados entre sí, u otras relaciones externas con la administración, o la tenencia de un interés considerable en la Organización también podrían originar críticas.

¿Cómo miembro de la Junta Directiva estoy consciente del por qué se recomienda que el Comité de Auditoría esté constituido por miembros independientes con alto grado de ética y transparencia?

El Comité de Auditoría es el órgano en una Organización que evalúa las situaciones de eventual conflicto de intereses y no la Junta Directiva -o su Presidente-, debido a su carácter de independencia y transparencia. La independencia con la que debe actuar el Comité de Auditoría, su papel de defensor de la ortodoxia y respeto de las normas de gobierno corporativo, y el hecho de ser un órgano separado de la Junta Directiva, le confieren mayores probabilidades de objetividad y acierto en la valoración de las situaciones de conflicto de interés.

El “Blue Ribbon Committee”, definió que los miembros de un Comité de Auditoría son independientes si no tienen una relación con la Organización que pueda resultar en una interferencia de la administración y la misma Organización en el ejercicio de su independencia.

2.1.2.

Tamaño del Comité

Es un hecho reconocido que la dinámica de cada Organización y del Comité de Auditoría es única. El enfoque de la Organización y el que adopte el Comité de Auditoría deben tener en cuenta los aspectos particulares de sus estructuras y del gobierno corporativo de la Organización donde el Comité actúa.

El Comité de Auditoría debe determinarse de acuerdo con las necesidades de cada Organización; algunos estudios concluyen que de tres a cinco miembros es un tamaño adecuado para que el Comité funcione; además, aconsejan que debiera estar conformado por una mayoría de directivos independientes.

La Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia al referirse a los Comités de Auditoría indica que deberá estar conformado por tres (3) miembros de la Junta Directiva o del consejo directivo, quienes además podrán designar personas independientes de la administración de la Organización para apoyar la labor del comité.

2.1.3.

Características del Comité

Además de velar por la independencia del Comité, la Junta Directiva tiene como responsabilidad asegurar que sus miembros cuenten con la experiencia y el conocimiento en temas financieros y de control. El Comité de Auditoría debe ser un supervisor bien informado, vigilante y efectivo del proceso de los informes financieros y de control interno de la Organización.

El mandato del Comité de Auditoría debe provenir de una decisión de la Junta Directiva y éste puede incluir los siguientes elementos:

- Resumen general del propósito del Comité.
- Descripción de las tareas y responsabilidades del Comité, que incluye: la revisión de la información financiera significativa y sus revelaciones; asuntos sobre independencia del auditor externo y/o revisor fiscal ; supervisión del ambiente de control, de prevención de riesgos y cumplimientos legales.
- Supervisión de la Junta sobre el Comité.
- Membresía que incluye los requisitos para que la mayoría de los miembros sean directores independientes.
- Descripción del papel del Presidente del Comité.
- Proceso para el nombramiento del Secretario del Comité.
- Requisitos de los informes de auditoría del Comité con destino a la Junta.
- Papel central del Comité que garantice una comunicación abierta entre los participantes del proceso de auditoría.
- Coordinación con auditoría externa para evitar la duplicación de esfuerzos y

ROL DEL ASESOR

El Comité de Auditoría podrá apoyarse en asesores externos en temas especializados según sus necesidades.

- optimizar la eficiencia de la auditoría.
- Grado de confiabilidad al que debe llegar el alcance de la auditoría planeada para detectar errores o irregularidades.
- Cronograma y fechas de entrega del resultado de la auditoría.
- Frecuencia de las reuniones con el Comité de Auditoría y de entrega de informes que deba recibir el Comité de Auditoría o la administración.
- Asuntos relativos a la independencia de los auditores externos.

2.2.

Reglamento

El Comité deberá seguir un reglamento, que incluya el alcance de las responsabilidades que por instrucción legal y estatutaria deben cumplir sus miembros. El reglamento debe expresar claramente:

- Las funciones y responsabilidades del Comité, incluyendo estructura, nombramiento y requisitos para ser miembro.
- Documentar la autoridad conferida para realizar las investigaciones necesarias en cumplimiento de sus responsabilidades.
- Definir los requisitos de antecedentes y experiencia de los miembros del Comité.
- Establecer los lineamientos que rigen las relaciones del Comité con la administración y los auditores.
- El comité debe tener acceso directo al auditor interno, al auditor externo y a cualquier persona de la Organización que posea información relacionada con el desempeño de sus funciones.

REGLAMENTO DE UN COMITÉ DE AUDITORÍA

“El Comité deberá contar con un reglamento, que incluya el alcance de las responsabilidades que por instrucción legal y estatutario deben cumplir sus miembros”.

2.2.1.

Responsabilidad del Comité

Se debe definir en el reglamento el alcance de las responsabilidades del Comité y la forma de cumplirlas.

Dentro de las responsabilidades del Comité están las de supervisar el proceso de información financiera de la Organización, incluyendo la evaluación de los riesgos y controles relativos al proceso de preparación de informes y mantenimiento de la relación con los auditores internos y externos.

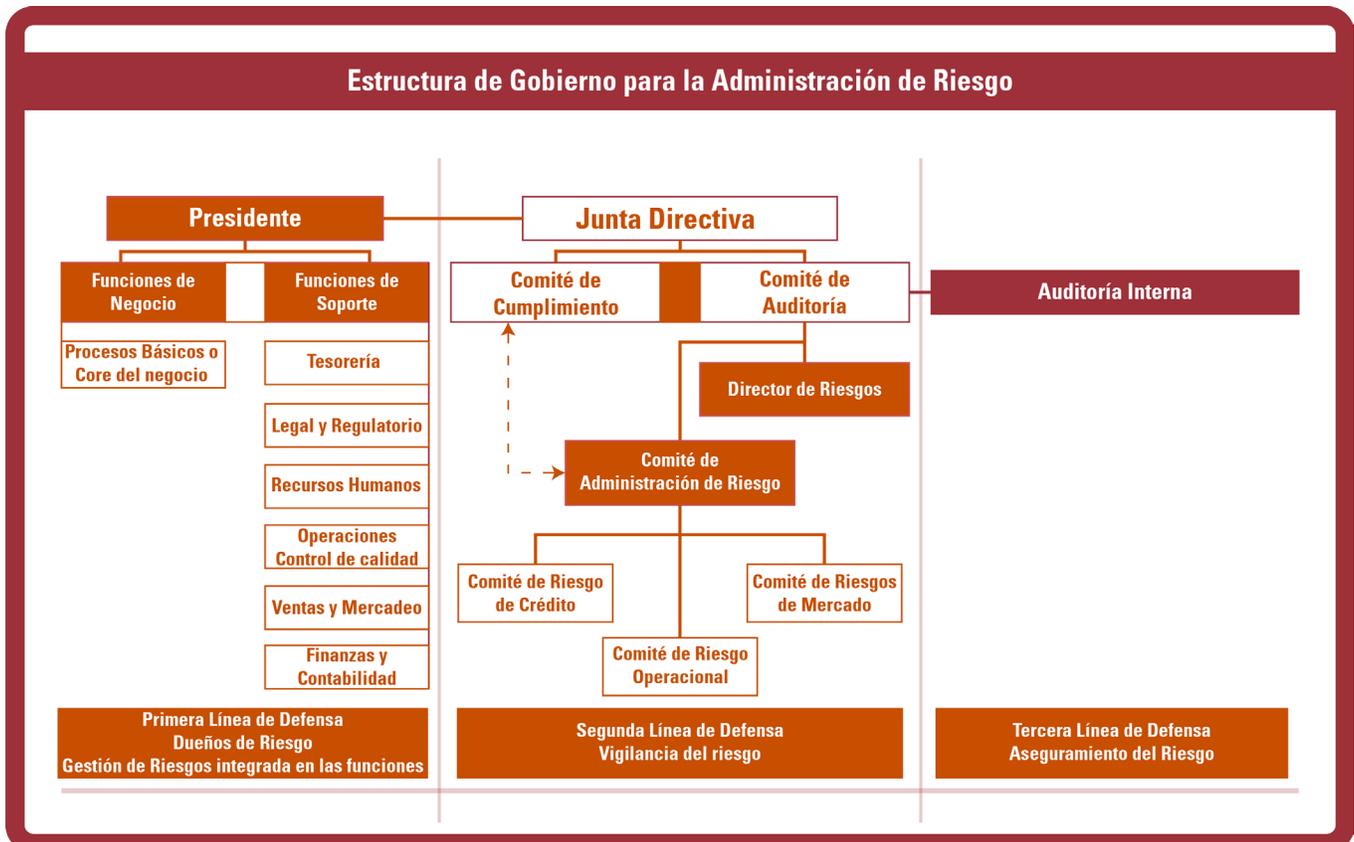
Las funciones y responsabilidades del Comité deben ser aprobadas por la Junta Directiva y pueden variar de una organización a otra; sin embargo, en su esencia incluyen:

- Hacer seguimiento a la integridad de los estados financieros y de sus revelaciones.
- Evaluar los controles en la preparación de los estados financieros, la aplicación de políticas contables, el sistema de control interno y de Gestión del Riesgo de la Organización.
- Evaluar la efectividad de la función de auditoría interna.
- Recomendar la designación del auditor externo.
- Evaluar la independencia del auditor externo y la efectividad del proceso de auditoría.
- Reunirse periódicamente con los auditores internos, conocer el plan y el resultado de su trabajo.

- Revisar y discutir con los auditores externos el alcance de su trabajo y los asuntos que resulten en conflicto en el proceso de auditoría.

En el mismo sentido, la Ley de Mercado de Valores (964, 2005) establece que el Comité de Auditoría supervisará el cumplimiento del programa de auditoría interna, el cual deberá tener en cuenta los riesgos del negocio y evaluará integralmente la totalidad de las áreas del emisor; así mismo, velará porque la preparación, presentación y revelación de la información financiera se ajuste a lo dispuesto por la Ley. Adicionalmente, el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ha emitido reglas al respecto.

El cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva y Comité de auditoría debe estar soportado por la estructura de Gestión del Riesgo de la organización:



La Organización puede ordenar las responsabilidades de Gestión de Riesgos en tres líneas de defensa. La primera línea corresponde a las unidades de negocio que realizan día a día la actividad de gestión de riesgos; la segunda línea se refiere a las funciones de supervisión en la Organización, tales como el Comité de Riesgos y las funciones especializadas de riesgos que en conjunto definen las políticas y proporcionan aseguramiento; la tercera línea de defensa es la auditoría interna que ofrece reto independiente a los niveles de aseguramiento realizados por las unidades de negocio y las funciones de supervisión.

Cada Comité de Auditoría debe asumir tres responsabilidades fundamentales:

- Valorar los procesos relacionados con los riesgos y el ambiente de control de la Organización
- Supervisar la presentación de información financiera.
- Evaluar los procesos de auditoría interna y auditoría independiente.

Los Comités de Auditoría deben ser conscientes de sus responsabilidades y entenderlas a cabalidad. La forma de ejecutarlas puede variar pero una falla al emprender la tarea puede ir en detrimento del mismo Comité, de la Junta Directiva o de los Accionistas.

¿En nuestra función de miembros de la Junta Directiva de la Organización, estamos conscientes de las 10 tareas ineludibles para los Comités de Auditoría?

El objetivo de las siguientes tareas, ineludibles para los Comités de Auditoría, es ayudar a sus miembros (y a otros directores no ejecutivos) a prepararse para los principales retos a los que tendrán que enfrentarse próximamente.

1. En primer lugar, lo más importante es que los Comités de Auditoría deben entender los riesgos significativos a los que se enfrenta su organización. Los “riesgos” son, sin lugar a dudas, la principal prioridad de un Comité de Auditoría. Los Comités de Auditoría deben asegurarse que entienden de forma adecuada los riesgos significativos a los que se enfrenta la organización, así como la manera en como se informa a los accionistas sobre dichos riesgos y sobre cualquier vulnerabilidad derivada de los mismos. Deben prestar especial atención a “observar el horizonte” en busca de imprevistos y tener en cuenta las lecciones aprendidas de la crisis financiera y de las recientes quiebras corporativas. ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Se han producido crisis o han estado a punto de producirse? ¿Qué riesgos plantea la organización ampliada: área de compras, nuevos mercados, canales de venta y distribución? ¿En qué medida son eficaces nuestros planes de recuperación ante desastres? ¿Se dedica el tiempo suficiente a los riesgos emergentes, tanto a los que tienen un efecto a medio o largo plazo como a los de efecto inmediato? El Comité de Auditoría, conoce la cultura en materia de riesgo inherente de los empleados de nivel intermedio, es decir, aquellos que no forman parte de la Junta Directiva o la alta dirección (como por ejemplo, el riesgo de los empleados intermedios es cada vez más importante)? ¿Qué medidas ha adoptado la dirección para garantizar que la Gestión del Riesgo se integra en la estructura de la organización? ¿El nivel de asunción de riesgos de la organización, se entiende y está articulado de forma clara?
2. Uno de los retos más significativos será el relacionado con cambios en el entorno normativo puesto que los Comités de Auditoría deberán ayudar a garantizar que la dirección ha implantado “controles adecuados” para asegurarse que la empresa está cumpliendo con dichos cambios. Deberá reflexionarse acerca de la probabilidad de comisión de las diferentes figuras delictivas o actuaciones irregulares por parte de altos directivos en el seno de cada organización y el impacto que puede derivarse de ellas en caso de materializarse. Fruto de este análisis surgirá un mapa de riesgos y un plan de acción específicos para la prevención legal que deberá documentarse para acreditar la “devida diligencia”.

Esta documentación dejará constancia del análisis de una serie de preguntas y las acciones adoptadas en relación con ellas: ¿Se ha realizado un estudio serio y profesional de los nuevos riesgos en materia legal que afectan ahora a la organización? ¿Están claramente identificadas las conductas reprobables y se desarrollan actividades de divulgación para evitarlas? ¿Se han establecido controles, tanto de alto nivel (líneas éticas, por ejemplo) como concretos, para reducir la probabilidad de ocurrencia y detectar, en su caso, las conductas ilegales o antiéticas de riesgo? ¿Existe un manual de procedimientos que especifique el modo de proceder en caso de detección de actividades ilícitas en el seno de la empresa? ¿Se documenta de manera adecuada el funcionamiento práctico de controles y procesos de prevención legal?. Todo ello está llevando a completar las políticas y procedimientos de control de las organizaciones para incorporar elementos de prevención del ilícito, tratando siempre de evitar el riesgo de multiplicación o duplicidad en los mecanismos de control interno, que pueden además ser difíciles de gestionar y tendientes a ser finalmente ignorados.

LAS RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE AUDITORÍA DEBEN SER APROBADAS POR LA JUNTA DIRECTIVA

“Dentro de las responsabilidades del Comité están las de supervisar el proceso de información financiera de la Organización, incluyendo la evaluación de los riesgos y controles relativos al proceso de preparación de informes y mantenimiento de la relación con los auditores internos y externos”. Pero los Comités de Auditoría actuales, además de sus responsabilidades en el proceso de revisión de la información financiera incluyen al menos 10 tareas ineludibles, las cuales se explicarán en esta sección más adelante.

“Todas las funciones y responsabilidades del Comité deben ser aprobadas por la Junta Directiva y pueden variar de una organización a otra”. “Cabe destacar que el Comité de Auditoría se convierte en la principal instancia de gobierno de riesgos.”

3. En el entorno actual también puede ser útil prestar atención especial a entender los “riesgos fiscales”. Las autoridades fiscales están aumentando las medidas para lograr el cumplimiento de las normas y comparten cada vez más información con vistas a incrementar la eficacia de sus auditorías fiscales. Un ejemplo de ellos es la colaboración entre organizaciones y la autoridad tributaria, a través de la Guía de Buenas Prácticas Tributarias. A raíz de este entorno de riesgos fiscales, los Comités de Auditoría deben procurar entender el nivel de asunción de riesgos tributarios de la Organización y los procesos con los que cuenta la dirección para gestionar tales riesgos. ¿Quién participa? ¿Cuándo fue la última vez que el Comité de Auditoría se reunió con el responsable del área fiscal? El Comité de Auditoría también debe conocer los cambios en el régimen fiscal y el posible impacto en la Organización y en los miembros principales del personal. ¿Existen motivos en materia fiscal a favor de la reubicación de la Organización o razones para llevar a cabo las actividades de investigación y desarrollo en un régimen fiscal mejor? ¿Cuáles son los riesgos?
4. Como consecuencia natural de los “riesgos”, debe prestarse atención al sistema de control interno y debe considerarse en especial si el sistema de control interno se ajusta a sus objetivos y funciona como es debido. Los Comités de Auditoría deben garantizar que se han implantado procedimientos de control interno adecuados (a través de funciones de administración central, de operaciones o de auditoría interna/externa) para todos los riesgos significativos incluidos los riesgos operativos, los riesgos de cumplimiento y los riesgos que surgen en el entorno financiero en general, como tributación indirecta, tesorería, etc. Debe prestarse especial atención a los riesgos de impacto alto y probabilidad baja. ¿Qué medidas se han adoptado para identificar los cambios ante la probabilidad de que se materialicen dichos riesgos? ¿Qué medidas se han implantado en el caso improbable de que dichos riesgos se materialicen?
5. La función de la auditoría interna es, en gran medida, ser “los ojos y los oídos” del Comité de Auditoría cuando se trata de garantizar la eficacia del sistema de control interno; por ese motivo, es importante que el Comité de Auditoría garantice que la función de auditoría interna se centra en las cuestiones debidas y se aprovecha al máximo. El Comité de Auditoría debe ayudar a garantizar que la auditoría interna cuenta con los recursos adecuados y ha perfeccionado su alcance para adaptarlo a los cambios en el perfil de riesgo de la Organización. La auditoría interna no es responsable per se de la Gestión del Riesgo, pero debería ofrecer garantías adicionales al Comité de Auditoría en lo que respecta a la idoneidad de los procesos de Gestión del Riesgo de la Organización. La auditoría interna es más efectiva cuando se centra en los riesgos, por lo que el Comité de Auditoría debe garantizar que el plan de auditoría interna se basa en los riesgos y se centra en aquellos que resultan cruciales para el negocio y no sólo en los riesgos financieros y de cumplimiento.
6. Si bien los riesgos y los controles en su sentido más amplio son una prioridad del Comité de Auditoría, la función tradicional del Comité de supervisar el proceso de información financiera sigue siendo una prioridad importante en su agenda. Los Comités de Auditoría deben continuar realizando un seguimiento de las cuestiones relativas al valor razonable, los deterioros del valor y las hipótesis de la dirección subyacentes a estimaciones contables decisivas. Estas cuestiones, junto con las contingencias por pérdidas, los déficits de los fondos de pensiones y las dificultades de continuar como negocio en funcionamiento, deben continuar siendo prioritarias para los Comités de Auditoría. Los Comités de Auditoría deben reconocer que los riesgos de información financiera más importantes suelen encontrarse en las áreas en las que existe una gran variedad de resultados posibles y en las que se solicita a la dirección que

haga decisiones y realice estimaciones difíciles. El Comité de Auditoría ha considerado los procesos implantados para generar previsiones de flujos de efectivo e información sobre valoraciones contables, incluida la elección y el uso coherente de hipótesis principales? Las previsiones y los procesos de valoración, son sometidos a los controles internos adecuados y se comprueba si son razonables? Dichos controles internos han sido sometidos a prueba por el área de auditoría interna o externa?

7. Los Comités de Auditoría deben ser conscientes de los avances en materia de gobierno corporativo y de otras iniciativas regulatorias. Es probable que la ley estadounidense Dodd-Frank y los libros verdes de la Unión Europea sobre “gobierno corporativo” y “política de auditoría” planteen dificultades particulares en el próximo año. Sin embargo, los aspectos relativos a la conducta con respecto al gobierno corporativo pueden ser tan importantes como las iniciativas de regulaciones (o incluso más). Teniendo esto presente, los Comités de Auditoría deben asegurarse de entender el impacto que tiene la retribución basada en el desempeño en la conducta de directores ejecutivos y de la alta dirección y deben garantizar que se llevan a cabo las comprobaciones adecuadas.

Debe prestarse especial atención cuando los resultados están “en el margen”. ¿Cuándo fue la última vez que el Comité de Auditoría se reunió con el Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones? ¿Hay miembros que pertenecen a ambos comités?

8. La función del Comité de Auditoría es, por supuesto, analizar más allá de los datos numéricos cuando se revisan los informes corporativos. Los informes descriptivos (como Business Review o revisión del negocio), la publicación de resultados y las sesiones informativas de analistas pueden plantear dificultades ya que contienen información empresarial importante que con frecuencia no se obtiene del sistema de información financiera, no se somete a auditoría y no está sujeta a controles internos. Cerciorarse de que la dirección ha implantado procesos para garantizar la coherencia de los informes descriptivos y de los estados financieros –especialmente con respecto a la presentación de información por segmentos y al reconocimiento de activos intangibles en el momento de la adquisición– puede evitar llamar la atención no deseada de los reguladores.

El Comité de Auditoría también debe buscar garantías en cuanto a la idoneidad y la suficiencia de las medidas que no se ajustan a los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Adaptados) y que se revelan en los informes corporativos. La presentación de información sobre riesgos e incertidumbres es algo que preocupa cada vez más a los reguladores y a otras partes interesadas. ¿Se indican los riesgos en forma clara y sencilla? ¿Se limita la información a los riesgos principales o dicha información se pierde entre tanta información anodina? ¿Queda claro cómo pueden afectar los riesgos a la Organización?

9. Los Comités de Auditoría también deben garantizar que conocen perfectamente el posible impacto de los cambios en la contabilidad y otros cambios en la regulación, muchos de los cuales afectarán los estados financieros y la forma de practicarles la auditoría.

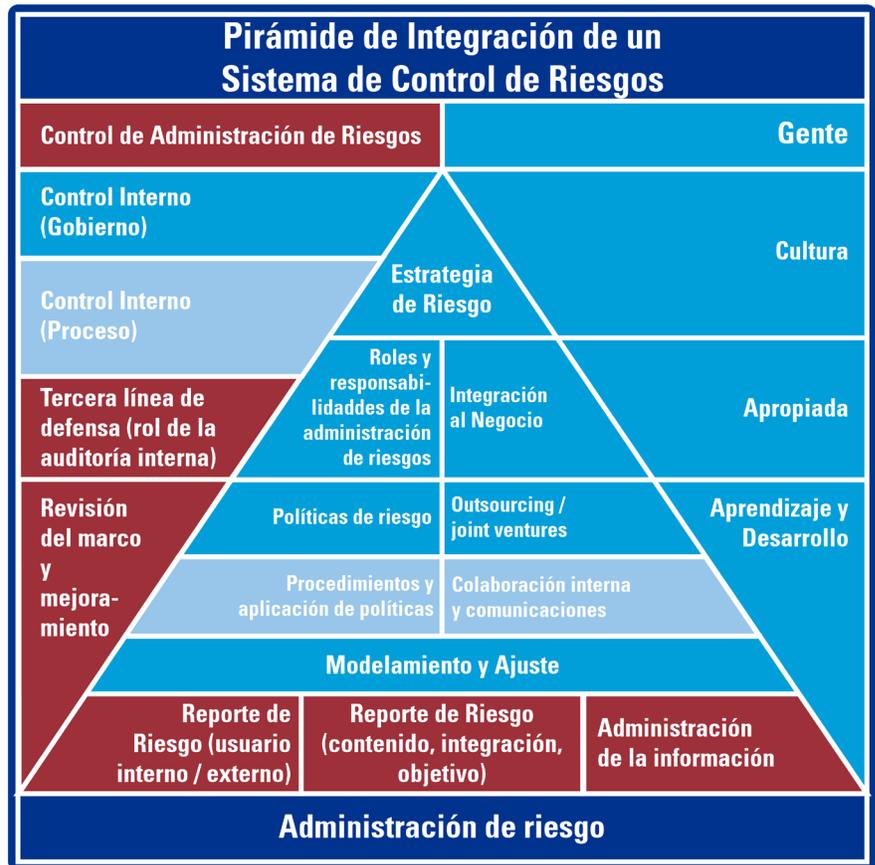
El régimen propuesto para la convergencia de los PCGA del Reino Unido con algunas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) nuevas y revisadas propuestas –en especial las que tratan la contabilización de arrendamientos y el reconocimiento de ingresos– afectará posiblemente en gran medida los estados financieros, los sistemas de negocio, los pactos bancarios, la retribución basada en el desempeño y la tributación. Los Comités de Auditoría deben estar lo suficientemente informados para

garantizar que la dirección y los auditores se centran en las cuestiones principales.

- Por último, los Comités de Auditoría (y las Juntas Directivas) deben considerar qué función deben desempeñar los Comités frente a transacciones significativas. Teniendo en cuenta que la actividad global de fusiones y adquisiciones va camino de recuperarse, es posible que los Comités de Auditoría tengan que reevaluar su función frente a transacciones significativas. En general, la Junta asume toda la responsabilidad, pero puede solicitarse a los Comités de Auditoría que desempeñen una función más importante antes y después de completar la transacción. En la fase anterior a la transacción, los Comités de Auditoría pueden ofrecer un equilibrio en las negociaciones relativas a la transacción, supervisar la actividad de "debida diligencia" y los riesgos asociados con la operación y ofrecer garantías a la Junta de que la dirección puede integrarse con éxito después de la operación.

En la fase posterior a la transacción, el Comité de Auditoría debe contribuir a garantizar que se informa de manera precisa sobre la transacción y que están implantados los controles adecuados. El Comité podría también hacer un seguimiento del progreso o el retorno de la inversión posterior de cara a mejorar la toma de decisiones a largo plazo y aprender de todo lo que podrá mejorarse.

Uno de los mayores intereses de cada uno de los accionistas es asegurar que la Administración haya logrado establecer una práctica de Gestión del Riesgo que contribuya a crear y proteger el valor de la Organización; con una visión integral, esa práctica incluye una combinación e interacción de los siguientes elementos:



En la implementación de un sistema de gestión de riesgos es clave conducirlo bajo una estrategia de integración a los mecanismos de gestión y desempeño de la Organización, tomando como principio que el corazón de la cultura de negocios de la Organización sea la gestión de riesgos, lo cual requiere un fuerte proceso de gestión de cambio.

2.2.1.1.

Responsabilidades del Presidente del Comité de Auditoría

El Presidente del Comité de Auditoría debe estar bien informado acerca de los negocios de la Organización, debe entender sus procesos financieros y los de auditoría; además como centro de contacto con los auditores, debe mantenerse informado de sus hallazgos y puntos de acción convenidos.

Un elemento decisivo para la eficacia del Comité de Auditoría es contar con un presidente con suficiente dedicación, juicio profesional, habilidades de comunicación y liderazgo.

2.2.1.2.

Secretario del Comité

El Secretario del Comité de Auditoría normalmente es el secretario de la Organización. El papel del secretario es cerciorarse que se lleven a cabo las reuniones, que las sesiones queden plasmadas en actas y que los documentos circulen.

El secretario juega el papel de asegurar que existan canales estructurados de comunicación entre la Junta y el Comité de Auditoría, y que los miembros de la Junta reciban los documentos que los mantengan adecuadamente informados sobre las actividades del Comité de Auditoría.

El Secretario también tiene que asegurar que las recomendaciones que el Comité de Auditoría haga a la Junta estén soportadas con documentos, incluyendo las actas que explican las razones de sus recomendaciones.

2.2.2.

Independencia del Comité y sus Miembros

El Comité de Auditoría necesita trabajar estrechamente con la Administración, pero debe guardar distancia para que pueda ser independiente en sus juicios y decisiones, y así cumplir con las responsabilidades sin influencias indebidas.

La mayoría de los miembros directores del Comité de Auditoría deben ser independientes. El Presidente también deberá ser un miembro independiente y no debe ser el presidente de la Junta. Los directores independientes indicarán cuando se presenten conflictos de intereses y deberán retirarse de la discusión.

Un miembro independiente del Comité es aquel que no es parte de la administración; además:

- No es un proveedor o cliente importante de la Organización o miembro de otra entidad de la Organización.
- No es consejero profesional oficial de la Organización o de otra entidad que forma parte de la Organización.
- No tiene ninguna relación significativa contractual con la Organización o con otra

INDEPENDENCIA DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ

“En resumen, todos los miembros del Comité deberán ser independientes y no ser influenciados por ningún conflicto de intereses respecto de los asuntos sobre los que deba pronunciarse”.

“La responsabilidad del Presidente de un Comité bien constituido no difiere en su totalidad de las del director que participa en la Junta Directiva; los directores miembros del Comité de Auditoría deben valorar cuidadosamente su papel adicional al aceptar esta designación”.

RESPONSABILIDAD DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO

“El Presidente del Comité de Auditoría debe estar bien informado acerca de los negocios de la Organización, debe entender sus procesos financieros y los de auditoría; además como centro de contacto con los auditores, debe mantenerse informado de sus hallazgos y puntos de acción convenidos”.

“El papel del Secretario, es cerciorarse que se lleven a cabo las reuniones, que las sesiones queden plasmadas en actas y que los documentos circulen”.

“Además cerciorarse que los miembros de la Junta reciban los documentos que los mantengan adecuadamente informados sobre las actividades del Comité de Auditoría y que las recomendaciones que el Comité de Auditoría haga a la junta, estén soportadas con documentos, incluyendo las actas que explican las razones de las recomendaciones”.

entidad que forma parte de la Organización, salvo la relación que tenga como director en la Junta Directiva de la Organización.

- Que esté libre de cualquier interés o negocio u otra relación que pudiera ser percibida como tal o que interfiera con su capacidad para actuar en el mejor interés de la Organización.

En resumen, todos los miembros del Comité deberán ser independientes y no ser influenciados por ningún conflicto de interés respecto de los asuntos sobre los que deba pronunciarse.

Además cerciorarse que los miembros de la Junta reciban los documentos que los mantengan adecuadamente informados sobre las actividades del Comité de Auditoría y que las recomendaciones que el Comité de Auditoría haga a la Junta, estén soportadas con documentos, incluyendo las actas que explican las razones de las recomendaciones.

2.2.3. Limitaciones

Al establecer el Comité de Auditoría, la Junta deberá estar consciente de lo siguiente:

- El mandato al Comité de Auditoría deberá darle el poder para hacer recomendaciones a la Junta y no tomar decisiones por su propia cuenta.
- Como la Junta debe aprobar los estados financieros, necesita ser informada de manera extensa o amplia por el Comité de Auditoría de cualquier asunto relativo a tales estados financieros.

2.2.4. Composición

Como la Junta Directiva nombra a los miembros del Comité de Auditoría, cualquier cambio en la designación requiere una aprobación formal de la Junta Directiva. No deberán ser miembros del Comité de Auditoría el Presidente de la Organización, el Gerente o el Director Administrativo, pero podrán ser invitados a las reuniones cuando traten asuntos en los que su participación ayude a resolverlos de una manera eficiente.

Debido a la naturaleza a largo plazo de las actividades del Comité de Auditoría, la continuidad de la designación es importante, aunque contradiga la necesidad de mantener un Comité fresco e independiente, que puede requerir alguna rotación de sus miembros. La reasignación y los plazos que terminan en distintos años, ayudarán a alcanzar este objetivo y evitar la desventaja de sustituir todos los miembros en un mismo periodo.

Al determinar la composición del Comité de Auditoría, es importante que las calificaciones formales sean balanceadas considerando las cualidades personales y la experiencia comercial. En algunas circunstancias, puede que sea apropiado buscar consejo de expertos externos conforme se presenten las necesidades, en lugar de tratar de mantener una pericia particular dentro del Comité de Auditoría en todo momento.

SUPERVISAR LOS RIESGOS

La Junta Directiva tiene que conocer claramente la capacidad de riesgo de la Organización en relación con los objetivos y metas del negocio; posteriormente el Comité de Auditoría tiene que monitorear de manera activa el cumplimiento de las políticas relevantes promulgadas por la Junta Directiva.

GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión del riesgo es un proceso interactivo que consiste en dar pasos bien definidos los cuales, tomados en forma secuencial, apoyan una mejor toma de decisiones y contribuyen a mejorar la perspectiva de la Gestión del Riesgo y sus impactos.

2.2.5.

Aptitudes, Capacitación y Experiencia de los Integrantes

La efectividad del Comité de Auditoría depende del conocimiento y aptitudes en asuntos de negocios, presentación de información financiera, control interno y de auditoría que posean sus miembros.

Los miembros del Comité deben tener experiencia en algún área relacionada con los negocios; por lo menos un miembro debe estar familiarizado con la industria de la organización. Todos deben tener conocimiento básico de finanzas que, de acuerdo con el "Blue Ribbon Committee", significa "la habilidad de leer y entender estados financieros básicos incluyendo el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo." Generalmente quien preside el Comité debe tener sólidos antecedentes en finanzas, contabilidad o auditoría, para estar en capacidad de actuar como guía durante las discusiones técnicas.

En algunas circunstancias, para fortalecer al Comité, puede que sea necesario contemplar el nombramiento de miembros que tengan habilidades particulares; por ejemplo en el campo legal u otro de carácter técnico.

2.2.6.

Inducción de Nuevos Miembros

El Comité de Auditoría deberá tener un proceso formal para la inducción de sus nuevos miembros, de tal manera que asegure la comprensión de sus responsabilidades, los asuntos actuales, los objetivos del proceso de auditoría y las expectativas de la Junta. La inducción debe considerar por lo menos:

- Proporcionar una copia del mandato de la Junta al Comité, así como la documentación del Comité y las actas recientes.
- Proporcionar copias de las políticas relevantes de la Organización.
- Explicación por parte de la Administración y de la auditoría interna de los marcos legales, de control y de riesgo.
- Asuntos actuales de auditoría y de información financiera.

2.2.7.

Capacitación Permanente

ROL DEL ASESOR

La Administración y los auditores internos y externos son las fuentes que proporcionan la información de fondo y la capacitación que necesitan los miembros del Comité. Algunas entidades deberían ofrecer, y los Comités deberían insistir, en el tipo de capacitación que acrecentará sus conocimientos financieros y les facilitará cumplir sus responsabilidades. Esto es totalmente válido para los miembros nuevos, quienes deben recibir una completa orientación que les permita funcionar efectivamente desde el comienzo.

KPMG provee cursos especializados en temas como:

- Riesgos
- Controles
- Interpretación de informes financieros

Actualmente existe un creciente dinamismo de cambio no sólo en el área de informes financieros, sino también de cumplimiento de la ley, tecnología y de riesgo en los negocios. Por esa razón es esencial que los directores tengan suficiente capacitación que les permite mantenerse al día en relación con tales desarrollos. El Presidente del Comité, en coordinación con la Junta, deberá monitorear las necesidades y oportunidades para fomentar esta capacitación.

2.2.8.

Cualidades de los Miembros del Comité

La Junta deberá tener en consideración que los candidatos al Comité posean todas o algunas de las siguientes habilidades y conocimientos:

- Amplia experiencia en negocios y riesgos de la industria a que se dedica la entidad.
- Familiarización con la identificación y evaluación de la Gestión del Riesgo.
- Comprensión de los sistemas de control interno.
- Comprensión de los principios de contabilidad y de informes financieros.
- Familiarización con las estimaciones de los informes financieros.
- Comprensión del papel de los auditores.
- Comprensión de las implicaciones de cambios tecnológicos en los procesos de la Organización.

2.2.9.

Cualidades Personales de los Miembros del Comité

¿Conocemos las cualidades personales que deben estar presentes en un profesional para que pueda pertenecer a un Comité de Auditoría?

La Junta Directiva de la Organización debe cerciorarse de las siguientes cualidades personales al seleccionar un miembro de Comité de Auditoría:

- La habilidad de actuar en forma independiente y de ser proactivo al informar a la Junta sobre cualquier situación.
- La habilidad de plantear preguntas relevantes, evaluar las respuestas y seguir indagando cuando éstas no satisfagan sus inquietudes.
- Independencia de pensamiento y acción.
- Habilidad y deseo de aprender.
- Apertura a nuevas ideas y tolerancia para puntos de vista no convencionales.
- Apreciación de la cultura y valores de la Organización y determinación de sostener los valores atendiendo al comportamiento ético.
- Acercamiento profesional a los deberes, incluyendo compromiso apropiado de tiempo y esfuerzo.
- Valor de tomar y cumplir decisiones difíciles.
- Lealtad a los intereses de los accionistas y de otras partes interesadas.
- Promover la apertura y transparencia demostrada con la habilidad de reconocer los

ROL DEL ASESOR

En algunas situaciones los miembros del Comité necesitarán ayuda para cumplir con sus responsabilidades, por lo que deben buscar respaldo externo e independiente, como podría ser el caso de un asesor especial, especialista en valuaciones, etc.

KPMG tiene la experiencia en los temas de control interno, elaboración y presentación de estados financieros y cuenta con personal idóneo para capacitar a los miembros del Comité de Auditoría.

errores y no culpar a otros.

- Voluntad de exigir los más altos estándares de ética en el comportamiento de los auditores internos y externos.

2.2.10.

Evaluación de los Miembros del Comité

CUALIDADES DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ

“La Junta deberá tener en consideración que los candidatos al Comité posean:

- Amplia experiencia en los negocios.
- Familiaridad con la identificación y evaluación de la gestión de riesgos.
- Comprensión de los sistemas de control interno.
- Comprensión de los principios de contabilidad y de informes financieros.
- Familiaridad con las estimaciones de los informes financieros.
- Comprensión del papel de los auditores.
- Comprensión de las implicaciones de cambios tecnológicos en los procesos de la Organización”.

Se aconseja llevar a cabo una evaluación formal del desempeño de los miembros del Comité de Auditoría. El Presidente del Comité deberá evaluar el desempeño de los otros miembros, y su propio desempeño deberá ser evaluado por el Presidente de la Junta.

La evaluación deberá tener en cuenta aspectos que incluyen:

- Pericia.
- Actitud, objetividad e independencia.
- Juicio.
- Posturas fuertes y constructivas en las juntas cuando se requiere.
- Comprensión del negocio de la Organización.
- Comprensión y entrega a las obligaciones y responsabilidades del Comité.
- Disponibilidad para dedicar el tiempo necesario a la preparación y la participación en las deliberaciones del Comité.
- Respuestas oportunas.
- Confrontación de conflictos y ayuda al Comité para manejarlos de forma constructiva y productiva.
- Asistencia a las juntas.

Después de completar la evaluación, el Presidente de la Junta y el Presidente del Comité deberán discutir los resultados para que se tome la acción apropiada. Esta acción podría incluir una capacitación para fomentar asuntos tales como la capacitación financiera y la habilidad del miembro del Comité para desempeñar sus responsabilidades.

2.2.11.

Evaluación de los Comités de Auditoría

Las buenas prácticas de auditoría recomiendan que, además de revisar sus objetivos, el Comité de Auditoría anualmente deberá revisar su propia efectividad. Más adelante se presenta un marco de referencia para la auto-evaluación o revisión del Comité de Auditoría.

La auto-evaluación considera que cada miembro del Comité la realizará de manera

individual. Posteriormente, el Presidente del Comité encabezaría las reuniones para comentar los resultados del cuestionario, centrándose en áreas débiles o donde haya una gran variación en el resultado de las respuestas, que necesiten la toma de acciones para mejorar.

Otra dinámica es que la auto-evaluación se realice en grupo, bajo la dirección del Presidente del Comité o por algún asesor externo. Si se considera, se podrá dar más énfasis a algunos aspectos de la auto-evaluación que a otros. La ponderación adecuada estará influenciada por un número de factores que incluyen, sin limitarse, a los siguientes:

- Objetivos del Comité.
- Las estrategias y evaluaciones de riesgo de la Organización.
- Conocimiento de control a nivel directivo.
- Resultados de auto-evaluaciones previas.
- Etapa de madurez del Comité de Auditoría.
- Opiniones de las partes que tienen algún interés, como el desempeño del gobierno corporativo de la Organización.
- Factores del negocio y económicos actuales y emergentes.

El resultado de la auto-evaluación y cualquier plan que surja deberán informarse a la Junta Directiva. Anualmente la Junta Directiva deberá hacer su propia evaluación del desempeño y de la efectividad del Comité de Auditoría.

2.2.12. Reuniones

La frecuencia de las reuniones del Comité de Auditoría depende del alcance de sus responsabilidades; una agenda detallada de los asuntos a tratar es vital para que el Comité mantenga su rumbo. El Comité debe determinar su propia agenda y no que sea diseñada por la Administración.

De acuerdo con la agenda, el Comité puede invitar a las vicepresidencias o gerencias de operaciones, de finanzas, al asesor legal, al director de auditoría interna, a los auditores externos, etc., con el fin de discutir temas específicos. Para facilitar el desarrollo de la agenda y mantenerse informado de los acontecimientos recientes, el Presidente del Comité debe comunicarse con los auditores internos o externos dentro del lapso de una reunión y otra; las reuniones pueden incluir la discusión de:

- Objetivo, alcance y plan de trabajo de los auditores internos y/o externos.
- Observaciones que se formulen sobre la estructura de control interno de la Organización y sobre otros temas afines.
- Los resultados de la emisión de los estados financieros.
- Conocer sobre el informe de los auditores independientes.
- Revisar la información financiera intermedia.
- Revisar los hallazgos de los auditores internos y discutir proyectos especiales.

MADURAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

Un buen punto de partida en un proceso de mejoramiento de los mecanismos de Gestión del Riesgo es conocer su estado actual y definir acciones puntuales que generen un cambio representativo a la forma como la Organización requiere gestionar sus riesgos, desde el punto de vista de gobierno, estrategia y desempeño.

EVALUACIÓN DE LOS COMITES DE AUDITORIA

“Las buenas prácticas de auditoría recomiendan que, además de revisar sus objetivos, el Comité de Auditoría anualmente deberá revisar su propia efectividad”.

FRECUENCIA DE LAS REUNIONES

“La frecuencia de las reuniones del Comité de Auditoría depende del alcance de sus responsabilidades; una agenda detallada de los asuntos a tratar es vital para que el Comité mantenga su rumbo. El Comité debe determinar su propia agenda y no que sea diseñada por la Administración”.

“Las personas que asisten a las reuniones deben contribuir con el entendimiento de las funciones de vigilancia del Comité. Los Comités de Auditoría deben reservar una parte del tiempo de sus reuniones para sesiones ejecutivas entre ellos mismos, con el auditor externo y el auditor interno, la Administración, los reguladores y/o los asesores”.

Las personas que asisten a las reuniones deben contribuir con el entendimiento de las funciones de vigilancia del Comité. Los Comités de Auditoría deben reservar una parte del tiempo de sus reuniones para sesiones ejecutivas entre ellos mismos, con el auditor externo y el auditor interno, la Administración, los reguladores y/o los asesores.

2.2.13. Informes

DIEZ PRINCIPIOS DE UNA EFECTIVA SUPERVISIÓN DE RIESGOS

- Entender los factores clave de éxito de la Organización .
- Evaluar el riesgo de la estrategia de la Organización.
- Definir el rol de la Junta Directiva en pleno y sus comités permanentes frente a la supervisión del riesgo.
- Considerar si el sistema de gestión de riesgos de la organización, incluyendo personas y procesos, es adecuado y cuenta con recursos suficientes.
- Colaborar con la Administración, entender y ponerse de acuerdo sobre los tipos (y formato) de información de riesgo que la Junta Directiva requiere.
- Fomentar un diálogo dinámico y constructivo sobre riesgo entre la Administración y la Junta Directiva, incluida la disposición a cuestionar los supuestos.
- Vigilar de cerca los riesgos potenciales por la cultura de la Organización y su estructura de incentivos.
- Monitorear alineaciones críticas entre la estrategia, riesgos, controles, cumplimiento, incentivos, y la gente.
- Considerar los riesgos emergentes y relacionados entre sí: ¿Qué viene más adelante?

- Evaluar periódicamente los procesos de supervisión de riesgo de la Junta Directiva: Se permitirá a la Junta que logre sus objetivos de supervisión del riesgo.

Los Comités de Auditoría deben preparar informes de sus reuniones con destino a la Junta Directiva en los que describan en detalle sus actividades y recomendaciones. Sus integrantes deben estimular a los miembros de la Junta para que formulen sus preguntas sobre el control interno, la presentación de la información financiera, el proceso de auditoría y otros temas que tengan que ver con su reglamento.

Al cierre de cada ejercicio el Comité debe preparar un informe formal para la Junta Directiva, en el que resuma sus actividades, conclusiones y recomendaciones del periodo y su agenda para el siguiente periodo. El "Blue Ribbon Committee" recomienda que el Comité de Auditoría emita otros informes como los siguientes:

- A los accionistas, una carta en donde indique que los estados financieros de la Organización están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Una declaración en donde se informe que el Comité de Auditoría ha adoptado un reglamento y que ha cumplido sus responsabilidades de acuerdo con el reglamento.

Además, se espera que el Comité de Auditoría informe acerca de los siguientes temas:

- Recomendar mejoras al sistema de control interno.
- Dar su concepto sobre la información financiera presentada por la Administración.
- Sugerir mecanismos que procuren la eficaz recopilación de la información contable y financiera y de la calidad de sus revelaciones para una adecuada lectura de la información por parte de terceros.

2.2.14.

Remuneración

Los miembros del Comité de Auditoría deben ser remunerados a un nivel que refleje el tiempo que dedican para cumplir correctamente sus deberes; las expectativas deben ser documentadas claramente por escrito antes que se designe al director del Comité.

Al momento de calcular la remuneración de los miembros, se deberá asignar una retribución en razón de las habilidades que se espera que aporten, y el tiempo dedicado a la preparación de las juntas y la asistencia a las mismas.

INFORMES A LA JUNTA DIRECTIVA

“Los Comités de Auditoría deben preparar informes de sus reuniones con destino a la Junta Directiva en los que describan en detalle sus actividades y recomendaciones. Sus integrantes deben estimular a los miembros de la Junta para que formulen sus preguntas sobre el control interno, la presentación de la información financiera, el proceso de auditoría y otros temas que tengan que ver con su reglamento”.





3

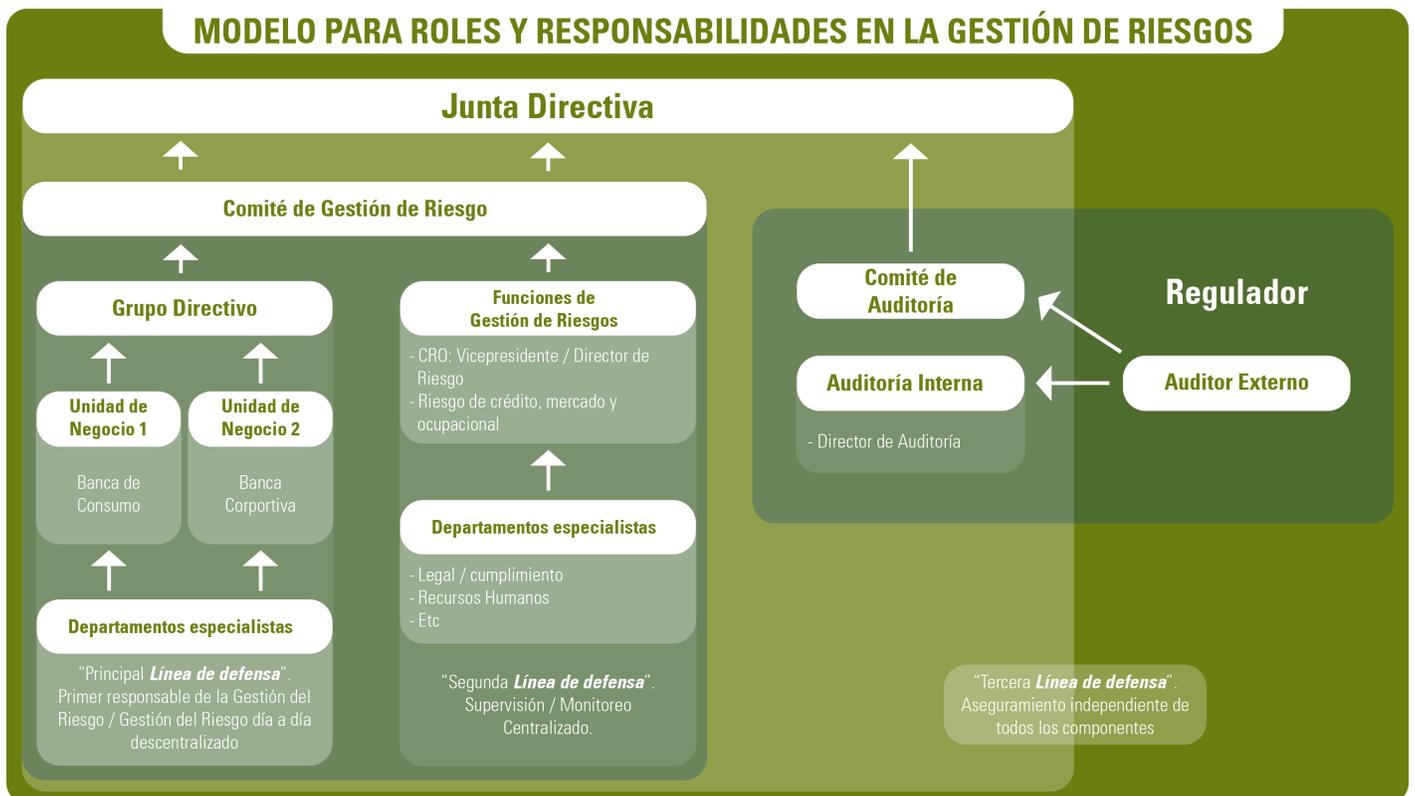
MONITOREO DEL AMBIENTE DE CONTROL Y
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DEL NEGOCIO

Desde hace varios años, el mundo está atravesando una de las mayores crisis financieras jamás vistas en la historia, por su magnitud y complejidad; solo basta mencionar algunos ejemplos asociados a la misma, y para no ir muy lejos encontramos la pasada crisis financiera y la actual recesión económica de los Estados Unidos; también hoy en día surge la posible incapacidad de pago de deuda de países como Grecia, Portugal y España, entre otros; situación que contrasta con sus boyantes desempeños económicos y financieros en años anteriores.

A la luz de crisis, quiebra, bancarrota, malos desempeños o la imposibilidad de dar sostenibilidad a largo plazo a una entidad financiera, manufacturera, institución o programa del estado, viene una etapa de reflexión para determinar qué falló en el proceso de gestión de las organizaciones y nos encontramos con aspectos como: débil regulación, débil supervisión, asunción de riesgos en exceso, negligencia, ambición desmedida, débil cultura corporativa, etc. Lo cierto es que uno de los aspectos que ha influido en este tipo de crisis o en los malos desempeños es la débil supervisión o monitoreo del ambiente de control y valoración de los riesgos que afronta o asume una Organización.

Colombia actualmente goza de buena salud económica y financiera, y se aleja un poco de las actuales crisis; no obstante, no estamos exentos de crisis futuras o de riesgos que tal vez no hemos visto. Por esta razón KPMG Colombia quiere compartir con las Juntas Directivas y Comités de Auditoría algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas para seguir optimizando el monitoreo del ambiente de control y la valoración de riesgos del negocio como respuesta a una actitud diligente y proactiva que permita a las organizaciones preservar y crear valor desde la perspectiva de supervisión, monitoreo y control.

A continuación presentamos un modelo de tres líneas de defensa para organizar la estructura de gobierno de cara a la Gestión del Riesgo.



Las tres líneas de defensa son el resultado de la definición de responsabilidades y nivel de redición de cuentas frente a la Gestión de riesgos; este modelo es adaptable a las necesidades de la Organización. El Comité de Auditoría se convierte en una de las principales instancias de gobierno de riesgos.

La Junta Directiva tiene que conocer claramente la capacidad de la Organización para asumir riesgo en relación con los objetivos y metas del negocio; posteriormente el Comité de Auditoría tiene que monitorear de manera activa el cumplimiento de las políticas relevantes promulgadas por la Junta Directiva.

La estructura de gobierno de riesgo en la Organización debe caracterizarse por una definición clara de dueños de riesgos, responsabilidades y rendición de cuentas sobre la Gestión del Riesgo.

3.1.

Riesgos

La nueva economía mundial está llena de cambios, riesgos e incertidumbres. La idea de que las organizaciones quiebran y se extinguen a través de fuerzas económicas naturales es cada vez más aceptada. Sin embargo, todos los ejecutivos, directores y gerentes desean y trabajan para evitarlo.

Cambios en la sociedad, tales como el delito cibernético, el poder de los medios de comunicación y las economías inestables plantean muchas amenazas, incertidumbres y oportunidades. Las necesidades de los clientes están cambiando, esperan innovación, comprar sobre una base ética y el uso de tecnología para una mayor comodidad.

Los mercados son cada vez más volátiles e impredecibles, con eventos individuales que a menudo definen el futuro de muchas organizaciones. Los cambios del mercado, incluyendo los estándares abiertos, las cadenas mundiales de abastecimiento, los centros alternativos de fabricación y la firma de tratados de libre comercio son las oportunidades para algunos, pero los riesgos para los demás.

Los cambios como la proliferación de productos, el costo de capital y las presiones sobre los precios están bajo la lupa de la mayoría de los equipos directivos y de sus gerentes de riesgos.

Nuevas formas de competencia llegan a menudo más rápido a los mercados tradicionales y con costos más bajos. Algunos sectores se enfrentan a reducir los ciclos de vida del producto, a cambiar de sector industrial y a establecer nuevas formas de comercializar en el mercado.

Como puede verse, hay muchas señales que indican alertas tempranas para las organizaciones; y el equipo directivo y el Comité de Auditoría no pueden dejar de escucharlas o ignorarlas en su proceso de Gestión del Riesgo.

La Gestión del Riesgo es un proceso interactivo que consiste en dar pasos bien definidos los cuales, tomados en forma secuencial, apoyan una mejor toma de decisiones y contribuyen a mejorar la perspectiva de la Gestión del Riesgo y sus impactos.

El Comité de Auditoría debe determinar que la Administración haya establecido políticas que aseguren la identificación de riesgos, que haya implantado controles adecuados y verificar que los controles estén funcionando y sean idóneos.

Como parte de la valoración de los procesos relacionados con los riesgos y el ambiente de control de la Organización, el Comité de Auditoría debe recibir de la Administración una visión de los riesgos, políticas, procedimientos y controles que sustenten la integridad de la información financiera.

Un reto importante para una Junta Directiva es fortalecer la confianza con la Administración, los inversionistas, entes reguladores y con el público. La responsabilidad de adoptar prácticas de Gobierno Corporativo se ha enfocado de manera directa a los directores y funcionarios corporativos.

Los principios de Buen Gobierno Corporativo hoy son determinantes para la supervivencia, viabilidad y competitividad de las empresas; tales principios hacen que la transparencia y la ética se conviertan en herramientas gerenciales concretas.

Fortalecer las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo significa edificar un modelo de gobierno efectivo basado en la estrategia, cultura, operaciones y riesgos de la Organización. Hacer esto puede ayudar a desarrollar las bases necesarias para mejorar la cultura de riesgo en la Organización, lo que resulta en:

- Maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, oportunidades y necesidades del negocio.
- Desarrollar credibilidad y confianza en las personas relacionadas con el negocio.
- Establecer mecanismos avanzados de alerta para gestionar los riesgos críticos.
- Mejorar la dinámica del grupo y aprovechar el talento individual.
- Atraer recursos escasos (capital y talento humano).
- Generar riqueza para los accionistas y la comunidad en general.

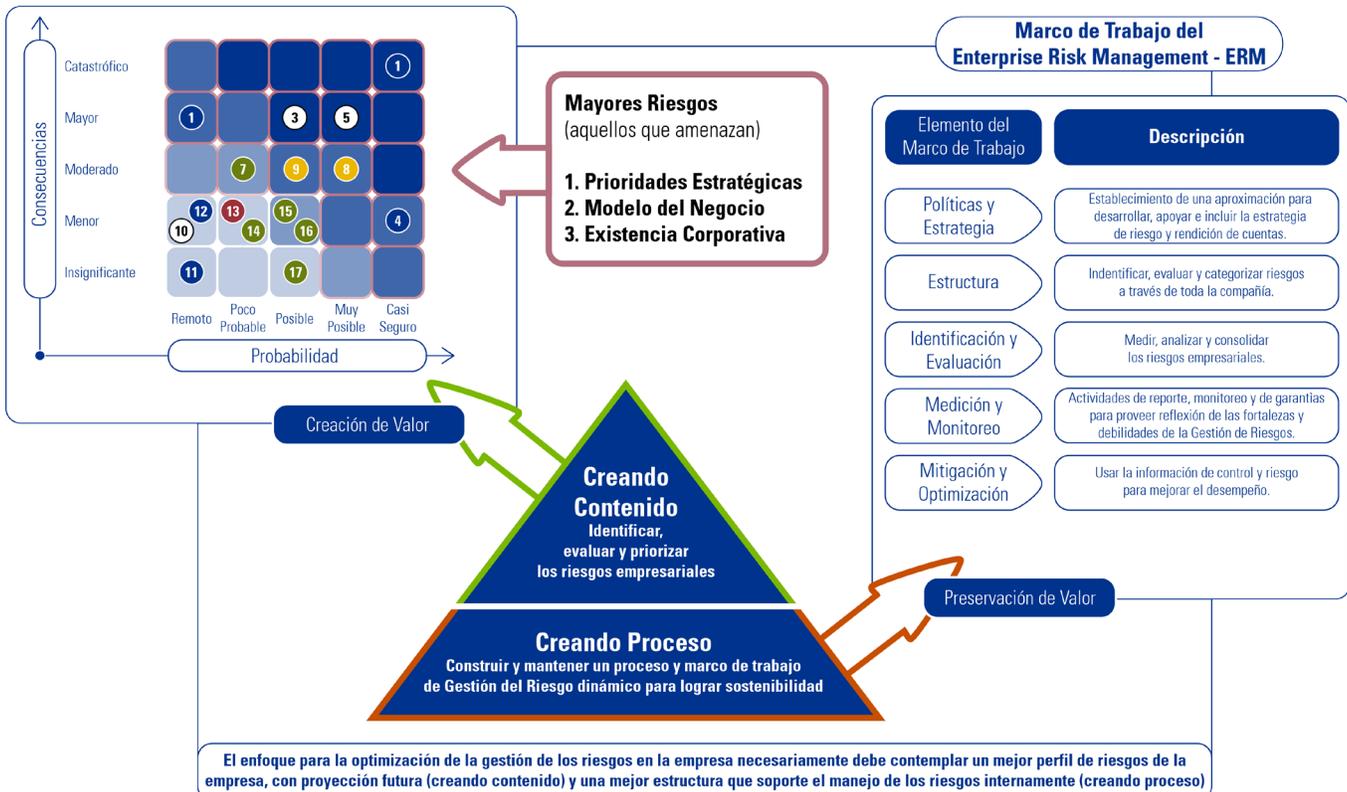
En resumen, podemos decir que la supervivencia económica o el éxito de la Organización se basa en la gestión efectiva de los riesgos de mayor importancia. La Gestión del Riesgo desde el alto nivel crea una ventaja competitiva y genera valor para los accionistas.

MONITOREO DEL CONTROL

“La Junta Directiva tiene que crear límites claros para garantizar que puede ejercer en forma adecuada la responsabilidad de monitorear la administración sin interferir dentro de su campo.”

“La Junta Directiva tiene que conocer claramente la capacidad de riesgo de la Organización en relación con los objetivos y metas del negocio”.

LA GESTIÓN DEL RIESGO



3.2.

Aspectos Clave a Considerar en el Desarrollo de un Proceso de Gestión del Riesgo

CULTURA Y AMBIENTE DE CONTROL

El Comité de Auditoría debe monitorear el cumplimiento del código de conducta corporativo y evaluar si recurrentemente la Administración establece, documenta, comunica y evalúa el ambiente de control.

Un principio clave en la gestión del riesgo es transparencia en torno a la Organización y políticas para el manejo de los riesgos. Esto incluye la perspectiva de controles internos y procesos para responder a los riesgos. En este sentido, los accionistas esperan que la Junta Directiva les proporcione garantías creíbles de que sus intereses están protegidos.

En el establecimiento de un proceso de Gestión del Riesgo se deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Centrarse en el futuro y adoptar un enfoque proactivo para identificar los riesgos.
- Realizar mayor inversión en gestión del cambio y capacitación a las personas.
- No depender enteramente de las perspectivas de riesgo subjetivo - recopilar datos reales.
- Apoyar la Gestión del Riesgo para resolver problemas relacionados con su desarrollo.
- Asegurar que los procesos de aseguramiento son efectivos a través de toda la Organización.

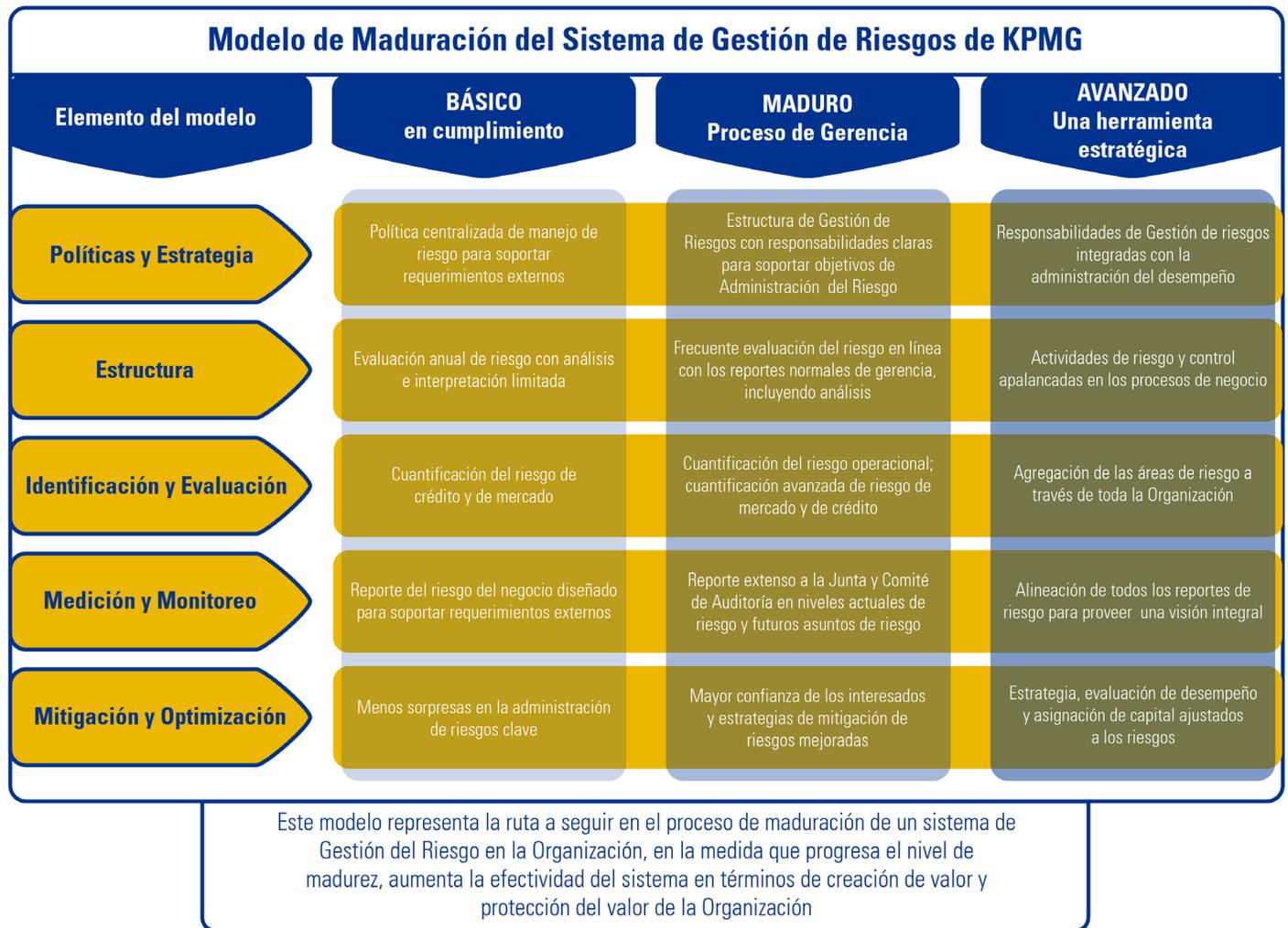
Para contrarrestar las debilidades existentes en materia de identificación, valoración y Gestión del Riesgo, existen algunas lecciones aprendidas que las Juntas Directivas y Comités de Auditoría deben considerar en sus Organizaciones.¹

- Se debe dar mayor autoridad a la gestión del riesgo.
- Los altos ejecutivos deben liderar la Gestión del Riesgo desde la Alta Dirección.
- Las instituciones tienen que revisar el nivel de conocimientos y experiencia en el manejo de riesgos en su Organización, especialmente en los niveles más altos.
- Las Organizaciones deben prestar más atención a los datos que alimentan los modelos de riesgo, y deben combinar los resultados de los modelos con criterio humano.
- Las pruebas de estrés y la planificación de escenarios pueden dar a los ejecutivos una respuesta adecuada a los acontecimientos.
- Los sistemas de incentivos deben ser contruidos de manera que recompensen la estabilidad a largo plazo, no utilidad a corto plazo.
- Los factores de riesgo deben ser consolidados a través de todas las operaciones de la organización.

¹ Managing risk in perilous times. Practical steps to accelerate recovery. A report from the Economist Intelligence Unit. Sponsored by KPMG and other institutions. 2009

- Las organizaciones deben garantizar que no se basen demasiado en los datos de proveedores externos.
- Debe lograrse un balance o equilibrio entre la centralización y la descentralización de riesgo.
- Los sistemas de Gestión del Riesgo se deben adaptar y no mantenerse estáticos.

Un buen punto de partida en un proceso de mejoramiento de los mecanismos de Gestión del Riesgo es conocer su estado actual y definir acciones puntuales que generen un cambio representativo a la forma como la Organización requiere gestionar sus riesgos.



3.3.

El Comité de Auditoría y la Gestión del Riesgo

ROL DEL ASESOR

KPMG cuenta con experiencia en el tema de valoración de riesgos, lo que le permite asesorar en la revisión, control o diseño de mapas de riesgo.

El Comité de Auditoría requiere el conocimiento claro de los riesgos a los que está expuesta la organización y es primordial que cuente con la capacidad de detectar en forma oportuna, evaluar y proponer soluciones que permitan a la Organización administrar sus riesgos.

Dado que la gestión del riesgo debe ser objeto de una atención adecuada en toda la Organización, es esencial el liderazgo y ejemplo desde el más alto nivel en la Organización. Por lo tanto, el Comité de Auditoría es llamado a ejercer parte de ese liderazgo que le permitirá a la Organización construir una cultura de riesgo de manera transversal.

La Circular Externa 014 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), dentro de las funciones del Comité de Auditoría establece:

“Efectuar seguimiento sobre los niveles de exposición de riesgo, sus implicaciones para la entidad y las medidas adoptadas para su control o mitigación, por lo menos cada tres (3) meses, o con una frecuencia mayor si así resulta procedente, y presentar a la Junta Directiva un informe sobre los aspectos más importantes de la gestión realizada.”

“Diseñar, implementar y evaluar programas y controles para prevenir, detectar y responder adecuadamente a los riesgos de fraude y mala conducta, entendiendo por fraude un acto intencionado cometido para obtener una ganancia ilícita, y por mala conducta la violación de leyes, reglamentos o políticas internas”.

En muchas instituciones, la Gestión del Riesgo todavía está luchando para librarse de la percepción inadecuada que es en gran medida solo una función de apoyo.

La Gestión del Riesgo debe ser definida como un rol de la alta dirección, por lo general del ejecutivo principal, con una supervisión adecuada del riesgo por parte de la Junta Directiva, por lo general a través del Comité de Auditoría o un Comité de Riesgos.

Al entender el ambiente, tanto externo como interno y las presiones que enfrentan la Organización y su administración, el Comité de Auditoría puede concluir sobre si el programa de Gestión del Riesgo es apropiado para la Organización. Por ejemplo, el Comité de Auditoría debe cerciorarse de lo siguiente:

- Si la estrategia de riesgo refleja los puntos de vista de la Junta.
- Si la estructura de riesgo de la Organización es apropiada para apoyar la estrategia.
- Monitoreo adecuado de los riesgos críticos.
- Rigurosidad del proceso para identificar y valorar riesgos, especialmente para transacciones de alto impacto; es decir, establecer un mapa de riesgos.
- Que estén instalados y funcionando sistemas apropiados de alerta temprana.

La evaluación del perfil de riesgo de la Organización debe incluir un diálogo con los miembros de la alta administración, pero no limitado a los líderes de las unidades de negocio, debe incluir unidades de funciones clave, tales como impuestos y asuntos legales.

3.3.1.

Indicadores de Riesgo

La interacción de muchos elementos, como el ambiente de control de la Organización, su capacidad administrativa, industria, condiciones y expectativas del mercado, estabilidad operativa y financiera y la naturaleza de sus bienes, resulta en un perfil único de riesgo para cada Organización.

Sin embargo, estos riesgos se verán influenciados por un sinnúmero de factores comunes.

El perfil de riesgo afecta directamente las responsabilidades principales del Comité de Auditoría - pues debe valorar los procesos de la Organización que se relacionan con el ambiente de control de riesgo, supervisión de informes financieros y evaluación de los procesos de auditoría. Por este motivo, el Comité debe estar alerta ante los indicadores de riesgo que pueden impactar el perfil de riesgo de la Organización.

La Junta Directiva tiene que conocer claramente la capacidad de riesgo de la Organización en relación con los objetivos y metas del negocio; posteriormente el Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de las políticas relevantes promulgadas por la Junta Directiva.

Los indicadores de riesgos pueden incluir:

- Estructura de organización y operaciones extremadamente complejas.
- Crecimiento rápido y poco usual.
- Proyectos significativos con un objetivo estratégico o un perfil elevado para el mercado, tales como la decisión de adquisiciones y rápidos cambios tecnológicos.
- Desplazamiento periódico de inversión de capital.
- Explicaciones sobre variaciones en el presupuesto que se consideren inadecuadas.
- Resultados no realistas considerando las condiciones de la industria y la economía.
- Metas exageradas de crecimiento frente a las expectativas de ingresos esperados por el sector en que opera la Organización.
- Administración de tipo autocrático.
- Personal de administración con poca experiencia.
- Falta de supervisión administrativa.
- Deterioro de la moral de los empleados.
- Rotación significativa de personal de la alta gerencia.
- Administración laxa de la gestión de vigilancia.
- Inoportuna presentación de informes.

3.3.2.

Administración del Riesgo

EL COMITÉ DE AUDITORÍA Y LA GESTIÓN DEL RIESGO

“El papel del Comité de Auditoría en la Gestión del Riesgo de la Organización debe garantizar un equilibrio entre la forma en que la Organización trata la Gestión del Riesgo y la naturaleza del ambiente de control de la misma”.

“La evaluación del perfil de riesgos de la Organización debe incluir un diálogo con los miembros de la alta administración, pero no limitado a los líderes de la unidad de negocio, debe incluir unidades de función clave como impuestos y asuntos legales.”

Una vez identificados y analizados los riesgos que amenazan la habilidad de la Organización para alcanzar sus objetivos, la Organización está en posición de determinar cómo estos riesgos deben ser administrados o mitigados.

Dentro del marco de control, es crítica la conciencia que la Administración tenga sobre el control interno ya que ésta proporciona el fundamento para los demás componentes de control. La conciencia abarca la actitud y las acciones en general de la Administración sobre los controles y su importancia en la Organización.

Manejo de Riesgos:

El manejo de los riesgos en la Organización establece las estrategias, tratamientos o controles para enfrentar a los riesgos donde las mediciones de costo-eficiencia y mecanismos son diseñados para reducir el potencial impacto financiero de llegar este a ocurrir y/o la reducción de la probabilidad de ocurrencia.

Las organizaciones pueden utilizar las siguientes estrategias de administración de los riesgos de tal forma que permitan su optimización:

- Aceptar el riesgo sin tomar acciones adicionales
- Aceptar el riesgo pero tomar algunas acciones para disminuir su probabilidad de ocurrencia o su magnitud de impacto
- Transferir el riesgo a un tercero u organización, por outsourcing de la actividad o compra de seguros
- Eliminar el riesgo por el retiro o cesación del desarrollo o ejecución de la actividad o función causante de éste

Monitoreo de Riesgos:

La Administración de Riesgos debe ser un proceso permanente que permita responder a los cambios que se presentan en el ambiente donde la empresa desarrolla sus operaciones. En concordancia los objetivos clave del monitoreo de riesgos son:

- Detectar cambios en los riesgos de la Organización o las áreas a través del paso del tiempo o nuevas amenazas o riesgos
- Evaluar los controles o medidas para el tratamiento de los riesgos y su posible optimización si fuere necesario
- Evaluar el proceso de Administración de Riesgos y su posible optimización si fuere necesario
- Asegurar la continuidad, conveniencia y fortalecimiento del sistema de Administración de Riesgos

Reporte de Riesgos:

Uno de los principales objetivos del reporte de riesgos es asegurar la oportunidad de información relevante de riesgos para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la Organización. Por otra parte, el reporte de riesgos hace parte del proceso anual de planeación de la Organización.

3.3.3.

Diez Principios de una Efectiva Supervisión de Riesgos

- Entender los factores clave de éxito y evaluar el riesgo de la estrategia de la Organización.
- Definir el rol de la Junta Directiva en pleno y sus comités permanentes frente a la supervisión del riesgo.
- Considerar si el sistema de Gestión del Riesgo de la Organización incluyendo personas y procesos, es adecuado y cuenta con recursos suficientes.
- Colaborar con la Administración, entender y ponerse de acuerdo sobre los tipos (y formato) de información de riesgo que la Junta Directiva requiere.
- Fomentar un diálogo dinámico y constructivo sobre riesgo entre la Administración y la Junta Directiva, incluida la disposición a cuestionar los supuestos.
- Vigilar de cerca los riesgos potenciales por la cultura de la Organización y su estructura de incentivos.
- Monitorear alineaciones críticas entre la estrategia, riesgos, controles, cumplimiento, incentivos, y la gente.
- Considerar los riesgos emergentes y relacionados entre sí: ¿Qué viene más adelante?
- Evaluar periódicamente los procesos de supervisión de riesgo de la Junta Directiva: Se permitirá a la Junta que logre sus objetivos de supervisión del riesgo. ¿Qué viene más adelante?
- Evaluar periódicamente los procesos de supervisión de riesgo de la Junta Directiva: Se permitirá a la Junta que logre sus objetivos de supervisión del riesgo.

3.3.4.

El Comité de Auditoría y el Ambiente de Control Interno

El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de valorar continuamente la efectividad de control; para este propósito, reúne información de la administración y también de las auditorías externa e interna como parte del proceso de evaluación. Esto debería implicar que el Comité de Auditoría enfrente y ponga a prueba a la Administración y los auditores internos y externos en cuanto al ambiente de control. Hacer esto en forma eficiente requiere que los miembros del Comité de Auditoría tengan una comprensión muy clara del control interno.

El Comité de Auditoría puede solicitar a la Administración que responda un cuestionario para recibir información sobre el riesgo y el ambiente de control en cuanto se relaciona con los asuntos de los informes financieros. El cuestionario debe prepararse a la medida de las circunstancias específicas de la Organización,

RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN, LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA EN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL

“El ambiente de control necesita ser monitoreado para valorar su rendimiento en el tiempo. Los sistemas de información son vitales para aseverar que todos tienen la información que necesitan en forma oportuna para poder desarrollar sus responsabilidades de control.”

“Los auditores internos tienen la responsabilidad de contribuir de manera importante a la efectividad continua del control interno mediante la evaluación, verificación y recomendaciones de oportunidades de mejoramiento, pero no tienen la responsabilidad de establecer y mantener los controles.”

“Los auditores externos tienen la habilidad de contribuir a mejorar el control, a través de recomendaciones y sugerencias para algunos asuntos específicos de control. No son responsables por la efectividad, ni tampoco son parte del sistema de control de la Organización.”

incluyendo otras áreas de riesgo y control en el caso de que las responsabilidades del Comité de Auditoría se extiendan más allá de aquellas relacionadas con los informes financieros.

El cuestionario puede contemplar:

El ambiente general de control

- Identificación y evaluación de los riesgos del negocio

- Ambiente de control interno

- Sistemas de información

- Gestión del Riesgo de tesorería/financiero

- Seguros

- Comunicaciones (incluyendo revelaciones continuas)

- Auditoría interna

- Códigos de ética y de buen gobierno

Otras áreas de regulación donde el incumplimiento puede tener implicaciones significativas:

- Impuestos

- Prácticas de comercio

- Prácticas de negocios

- Salud laboral y seguridad

- Igualdad de oportunidad para los empleados y discriminación/acoso laboral

Es inapropiado para el Comité de Auditoría confiar únicamente en las presentaciones escritas de la Administración. Por lo tanto, el Comité debe tener reuniones informativas periódicas con la Administración y otros funcionarios acerca del cumplimiento que se está alcanzando con los códigos de conducta, las regulaciones, las políticas y otros procedimientos relevantes.

Los controles en sí incluyen las políticas, los procedimientos y los niveles de autoridad que ayudan a que se tomen las acciones necesarias para enfrentar los riesgos.

El ambiente de control necesita ser monitoreado para valorar su rendimiento a través del tiempo. Los sistemas de información son vitales para aseverar que todos tienen la información que necesitan en forma oportuna para desarrollar sus responsabilidades de control.

Un ambiente de control efectivo proporciona a los accionistas, a las juntas, a los gerentes y a los empleados:

- Certeza razonable de la confiabilidad de los informes financieros y no financieros y la adhesión de los mismos a las normas legales.

- El cumplimiento de los niveles de autoridad delegados por la Junta.

- Un medio para reducir el riesgo de la pérdida de bienes.
- Habilidad para monitorear el progreso hacia el alcance de las metas y reducir la probabilidad de sorpresas desagradables.
- Una manera de promover la eficiencia y ayudar a la Organización a adaptarse a los cambios económicos de sus clientes y a la competitividad de los negocios.

Los controles son más eficientes cuando son vistos por todos como parte integral y no como una adición a las operaciones diarias de la Organización.

Los auditores internos tienen la responsabilidad de contribuir de manera importante a la efectividad continua del control interno mediante la evaluación, verificación y recomendaciones de oportunidades de mejoramiento, pero no tienen la responsabilidad de establecer y mantener los controles.

Por su parte, los auditores externos tienen la habilidad de contribuir a la mejora del control, a través de recomendaciones y sugerencias para algunos asuntos específicos de control. No son responsables por la efectividad, ni tampoco son parte del sistema de control de la Organización. Sin embargo, se les pide con frecuencia presentar informes de control interno y reglamentos por solicitud de la Administración.

El Comité de Auditoría debe estar informado sobre cómo la Administración está promoviendo una cultura comprometida con el comportamiento ético y lícito. La cultura en sí no garantiza que una Organización alcanzará sus metas y operará eficiente y efectivamente; pero la ausencia de esta cultura propicia mayores oportunidades para que ocurran errores o asuntos indebidos. En el peor de los casos, la práctica de valores dudosos o comportamiento no controlado, riesgoso y carente de ética puede poner en riesgo la viabilidad de una Organización.

Los códigos de ética y/o códigos de conducta son herramientas que se utilizan con frecuencia para articular los estándares y los valores de la Organización y los tipos de conducta que son considerados como aceptables o inaceptables en situaciones específicas. Dado que la Junta se convierte en el custodio máximo de la ética de la Organización o del sistema de valores, en caso de que falle en establecer este liderazgo tiene que entender que deja un vacío que otros quizás no puedan llenar.

A pesar de la forma como la Junta haya formulado sus postulados éticos, cada Organización tiene una posición ética explícita o implícita; que se comunica a los empleados mediante acciones y actitudes de la Administración y mediante valores implícitos en la recompensa, el reconocimiento, las políticas, prácticas de reclutamiento y en la toma diaria de decisiones. Por lo tanto, es importante que el Comité de Auditoría entienda e influencie la naturaleza de la cultura en la que la Organización opera.

EL COMITÉ DE AUDITORÍA INDAGA SOBRE EL CONTROL INTERNO

“El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de valorar continuamente la efectividad del control; para este propósito reúne información de la Administración y también de las auditorías externa e interna como parte del proceso de evaluación.”

3.3.4.1.

Estructura Integrada de Control Interno - Según el Informe COSO I y COSO II

El informe COSO I describe cinco componentes de control interno que se relacionan entre sí. COSO II, manteniendo los cinco componentes de COSO I, evoluciona e incorpora los principios de Gestión del Riesgo y termina integrado por ocho componentes; así:

Ambiente de Control:

Es la tónica de la Organización frente al control y constituye el fundamento de los

EL COMITÉ DE AUDITORÍA DEBE PERMANECER INFORMADO

“El Comité de Auditoría también debe estar informado sobre cómo la Administración está promoviendo una cultura comprometida con el comportamiento ético y lícito. La cultura en sí no garantiza que una Organización alcanzará sus metas y operará eficiente y efectivamente; pero la ausencia de esta cultura proporciona mayores oportunidades para que ocurran errores o asuntos indebidos.”

otros componentes de control interno; proporciona disciplina, estructura y comunicación. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y las capacidades del personal de la Organización.

Definición y Comprensión de Objetivos:

Es la definición de los objetivos antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La Gestión del Riesgo corporativo asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la Organización y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de Eventos:

Es la identificación de acontecimientos internos y externos que afectan los objetivos de la Organización, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Valoración del Riesgo:

Es el análisis de los riesgos considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al Riesgo:

Es la selección que hace la dirección de las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la Organización.

Actividades de Control:

Son las políticas y procedimientos que contribuyen a asegurar que se toman las medidas necesarias para orientar el control de los riesgos al logro de los objetivos de la Organización.

Información y Comunicación:

La información pertinente se debe identificar, capturar y comunicar en forma adecuada y oportuna para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades. Los funcionarios deben recibir un mensaje claro en el sentido de que las responsabilidades de control se deben asumir con toda seriedad, es decir, conducir al auto control.

Monitoreo:

El sistema de control interno necesita ser monitoreado para valorar su desempeño a través del tiempo.

La Gestión del Riesgo de la Organización es considerada como un elemento más amplio que el control interno, va más allá del control hasta formar una conceptualización sólida que se enfoca de lleno en el riesgo.

El enfoque del Comité de Auditoría al evaluar la efectividad del control interno debe incluir una valoración del riesgo de fraude en todos los niveles de la Administración, por ejemplo. ¿Es la Administración prudente en el cumplimiento de sus responsabilidades en la preparación y presentación de la información financiera?

El Comité de Auditoría debe monitorear el cumplimiento del código de conducta corporativo y evaluar si recurrentemente la Administración establece, documenta, comunica y evalúa el ambiente de control.

Un adecuado sistema de información y control financiero es el soporte vital de cualquier Organización. Su diseño e implantación es una tarea que por exigir determinadas condiciones inicialmente se deja en manos de la Administración por el alto grado de conocimiento e información que ella posee. Sin embargo, como la información y el control son esenciales para la propia existencia de la Organización,

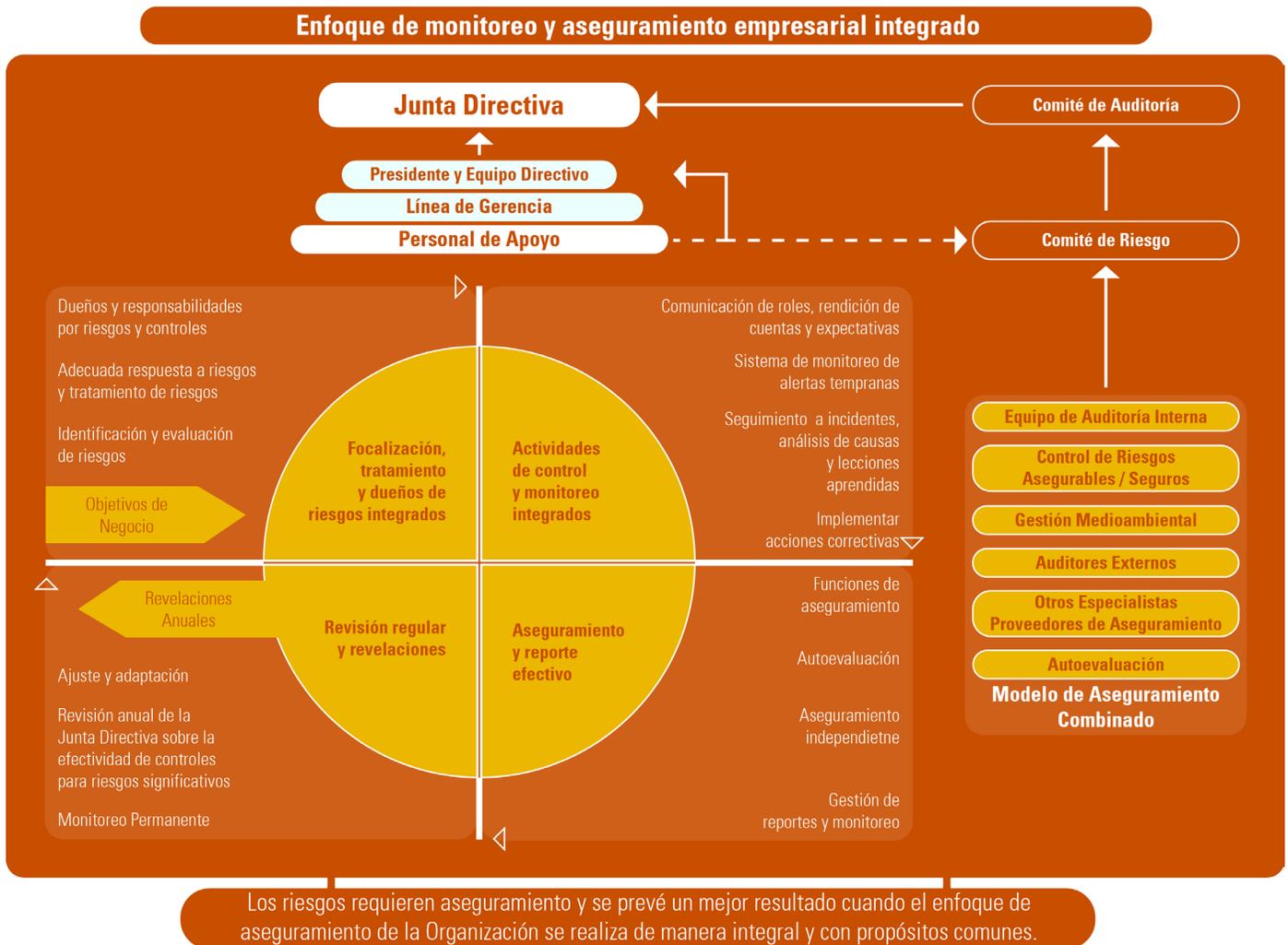
la Junta Directiva debe asegurar que el sistema desarrollado por la Administración es adecuado.

La Junta Directiva como responsable legal de la Gestión del Riesgo debe aceptar la necesidad de administrar los riesgos y su estrategia, crear conciencia en cuanto a las fallas en la gestión del riesgo y revisar el diagnóstico del riesgo. En general, establecer una cultura común del riesgo.

Por su parte la Administración ejecutiva debe crear la estrategia de riesgo de alto nivel (políticas), coordinada con los objetivos estratégicos del negocio, crear en la Organización una estrategia de riesgo y asegurar claridad en los niveles de dependencia, asignar responsabilidades para la gestión del riesgo y divulgar a todos los empleados la visión, estrategia, políticas, responsabilidades y niveles de dependencia.

Una actividad importante que no se debe descuidar es coordinar e integrar las actividades de gestión del riesgo dentro de los procesos del negocio. Esto conlleva integrar controles en tiempo real relacionados con el riesgo dentro de sistemas digitales, según sea apropiado, y desarrollar procesos de mejoramiento continuo relacionados con el riesgo.

Los Revisores Fiscales y auditores externos tienen dentro de sus responsabilidades la evaluación de los sistemas de control. Las Juntas Directivas deben estar en capacidad de actuar como enlaces idóneos entre éstos y la Administración. De ahí que el Comité de Auditoría sea el enlace directo entre la Junta Directiva y los Revisores Fiscales y/o auditores externos, lo cual facilita que la Junta Directiva cumpla su responsabilidad de vigilar el sistema de información y control.



LA JUNTA DIRECTIVA ES RESPONSABLE DE VIGILAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL

“El Comité de Auditoría es el enlace directo entre la Junta Directiva y los Revisores Fiscales y/o auditores externos, lo cual facilita que la Junta Directiva cumpla con su responsabilidad de vigilar el sistema de información y control.

En resumen, un adecuado proceso de monitoreo del control interno involucra la participación activa de la Junta Directiva y la Administración de la Organización, lo cual permitirá:

- Identificar indicadores claves de desempeño y factores críticos de éxito que se relacionen con el riesgo.
- Establecer mediciones de éxito para la estrategia y las actividades de riesgo.
- Identificar e implantar procesos de supervisión y métodos de retroalimentación.

Un factor importante para que el esquema de monitoreo o supervisión de gestión de la Organización, particularmente desde la perspectiva riesgos – controles, consiste en el diseño e implementación de un proceso de aseguramiento integrado con capacidad de interacción y focalización en los riesgos significativos de la Organización.



Business meeting participants

Business meeting participants

Business meeting participants



Business meeting participants

Business meeting participants

Business meeting participants





4

SUPERVISIÓN DE REPORTES FINANCIEROS

La revisión y evaluación de los estados financieros por el Comité de Auditoría es una función fundamental; la aceptación de los estados financieros por parte de la Junta Directiva es la culminación del trabajo del Comité de Auditoría en el ciclo asignado a un informe financiero.

El Comité de Auditoría es responsable de la supervisión de los informes financieros de tal manera que éstos reflejen la sustancia de los negocios y sus transacciones. Al mismo tiempo los inversionistas esperan que los estados financieros se presenten de conformidad con la legislación relevante y los estándares contables en vigencia. Existen asuntos significativos sobre la interpretación de los estándares y la legislación que convierten la preparación de informes financieros en todo un reto.

En estos tiempos en que se busca la armonía global de los principios de contabilidad, constantemente se introducen nuevos estándares y éstos pueden tener un impacto significativo sobre los estados financieros de las entidades. Tal ambiente dinámico sugiere que el Comité de Auditoría incluya personas dispuestas a comprometerse con el diálogo técnico con los auditores externos e internos y con la Administración de alto nivel y que también entienda los aspectos esenciales de los principios de contabilidad aplicables.

4.1.

El Comité de Auditoría y la Integridad de los Estados Financieros

La publicidad sobre irregularidades de alto perfil ha intensificado el interés de los reguladores y del público inversionista sobre lo apropiado de la presentación de la información financiera de una organización.

El entendimiento de los estados financieros de la Organización es, por consiguiente, esencial para los miembros del Comité de Auditoría, quienes son los supervisores de la integridad financiera.

Un sinnúmero de prácticas financieras dudosas que involucran anomalías en el reconocimiento de ingresos o gastos, registro inapropiado de diferidos, reconocimiento inconsistente de organizaciones o bienes controlados, aún en países desarrollados, ha conducido a dudar de la calidad e integridad del resultado financiero presentado.

La presión que existe para alcanzar metas de ingreso puede representar una carga para la alta administración en términos de seguridad en el trabajo y remuneración. Por desgracia esto puede conducir inadvertidamente a interpretaciones agresivas y/o inapropiadas de políticas contables para la preparación de información financiera.

Dada la complejidad de ciertas transacciones y la subjetividad de algunas medidas de contabilidad, es imperativo que el Comité de Auditoría entienda exhaustivamente las políticas y procedimientos de contabilidad de la Organización y esté alerta ante los factores de riesgo que pueden comprometer la calidad e integridad de sus informes financieros.

El objetivo fundamental de los informes financieros es proporcionar información útil a los inversionistas, acreedores, y otros para tomar decisiones informadas.

La información debe ser clara para los usuarios que tengan una comprensión razonable de los negocios, de las actividades económicas y que estén dispuestos a estudiar la información con la diligencia apropiada.

Los informes financieros deben proporcionar información a los inversionistas, desde el punto de vista de la Administración sobre las condiciones financieras, la historia de los negocios y la perspectiva de resultados futuros.

Algunos factores que pueden influir en la integridad de los informes financieros, sin limitarse, son los siguientes:

- Tiempos económicos difíciles.
- Presiones para mostrar el desempeño; ejemplo:
 - Expectativas de mercado fijadas por analistas.
 - Incentivos administrativos o remuneración ligados a medidas de desempeño de corto plazo.
 - Deuda u otros convenios.
- Crecimiento rápido o novedoso del negocio.

RESPONSABILIDAD DEL COMITÉ DE AUDITORÍA FRENTE A INFORMES FINANCIEROS

“El Comité de Auditoría es responsable de la supervisión de los informes financieros de tal manera que éstos reflejen la sustancia de los negocios y sus transacciones; los inversionistas esperan que los estados financieros se presenten de conformidad con la legislación relevante y los estándares contables en vigencia”.

LOS INFORMES FINANCIEROS PROPORCIONAN INFORMACIÓN ÚTIL PARA DIFERENTES USUARIOS

“El objetivo fundamental de los informes financieros es proporcionar información útil a los inversionistas, acreedores, y otros para tomar decisiones informadas.”

“La información debe ser comprensible para los usuarios que tengan una comprensión razonable de los negocios y de las actividades económicas y que estén dispuestos a estudiar la información con la diligencia apropiada.”

“Los informes financieros deben proporcionar información a los inversionistas, con la perspectiva de la Administración, sobre las condiciones financieras, la historia de los negocios y la perspectiva de los resultados futuros.”

- Uso de instrumentos financieros complejos y/o transacciones financieras estructuradas.
- Complejidad de los estándares, regulaciones, e interpretaciones de contabilidad agravada por su volumen y el índice de cambio.
- Dificultades en el flujo del dinero.
- Cambios en el control interno.

Los anteriores factores pueden ser más evidentes en los estados financieros cuando se trata de:

- Reconocimiento de ingresos, costos o gastos.
- Transacciones que involucran arreglos fuera de condiciones de mercado.
- Evaluación de bienes y pasivos, incluyendo las políticas de amortización de gastos.

Estas son áreas ante las cuales el Comité de Auditoría debe estar alerta.

4.2.

Informe a los Accionistas

La comunicación con los accionistas o los inversionistas inicia con la revelación financiera. Los principales elementos de la revelación reglamentaria para las Organizaciones incluyen el informe de fin del ejercicio, los informes intermedios, y otros requerimientos de revelación continua o adicional. El Comité de Auditoría debe revisar los informes intermedios y los estados financieros de fin de ejercicio antes de que sean sometidos a la Junta Directiva y presentados subsiguientemente a los accionistas.

Es fundamental tener en cuenta que la verificación de la información financiera para los inversionistas debe tener presente los mayoritarios y minoritarios.

4.3.

Comité de Auditoría y la Administración de la Organización

Es importante que la Administración esté presente en las reuniones del Comité de Auditoría para plantear y responder preguntas sobre asuntos de información

financiera que pueden incluir inquietudes sobre:

- El ambiente general de control.
- Controles implementados para cerciorarse que no se cometan errores materiales o de importancia relativa.
- Controles implementados para prevenir y detectar el fraude en la información financiera.
- Nivel de materialidad o de importancia relativa empleado en la evaluación para determinar si los estados financieros presentan una visión equitativa y justa de conformidad con el marco de normas contables aplicables.
- Información sobre las estimaciones y juicios significativos que se han tomado en la preparación de los estados financieros y el nivel de alcance de cada uno de los estimados.
- La naturaleza y el tamaño de los ajustes a final del periodo.
- Si ha habido un impacto sustancial en el resultado financiero por alguna transacción no recurrente.
- Cambio en alguna política de contabilidad y su impacto en los estados financieros.
- Cambios importantes de estándares y regulación en el transcurso del periodo y su impacto en los estados financieros.
- Revelaciones a ser incluidas en los estados financieros de acuerdo con el marco de normas de contabilidad aplicable, así como de la relevancia para los usuarios financieros de operaciones de la Organización ejecutadas o planeadas en el corto plazo.
- Cuentas en que existen alternativas de interpretación contable, la opción tomada, su justificación, efecto y la manera como se refleja en los estados financieros.
- Explicación de los estados financieros cuando existen diferencias significativas entre el período actual y el anterior.
- Explicación si el resultado financiero en relación con el presupuesto difiere de manera significativa.
- Si ha habido presión para realizar cualquier asunto relacionado con la parte financiera.
- Si existen aspectos en los estados financieros con los que no se sienten cómodos.
- Aspectos de viabilidad financiera de la Organización con los que no se sienten cómodos.
- Si ha habido algún desacuerdo entre la Administración y los auditores externos.
- Si han buscado opiniones sobre asuntos relativos a los informes financieros con terceros, distintos al auditor externo.

Para una apropiada supervisión de los informes financieros el Comité de Auditoría debe asumir las siguientes responsabilidades:

- Valorar lo apropiado de los principios contables aplicados por la Administración.

LOS INFORMES FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES

“El Comité de Auditoría debe revisar los informes intermedios y los estados financieros de fin de periodo antes de que sean sometidos a la aprobación de la Junta Directiva y de la presentación subsiguiente a los accionistas para la toma de decisiones.”

“Es importante que la Administración esté presente en las reuniones del Comité de Auditoría para plantear y responder a preguntas relativas a asuntos sobre los informes financieros.”

NIVEL DE MATERIALIDAD

Las omisiones o inexactitudes de partidas son materiales (o tienen importancia relativa) cuando pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por usuarios informados con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante (Comisión Europea, 2004).

- Solicitar a la Administración y a los auditores internos y externos la evaluación sobre el control interno implementado para la emisión de estados financieros y evaluar sus resultados, así como hacer seguimiento a las debilidades identificadas.
- Revisar las transacciones significativas, poco usuales y las estimaciones contables.
- Evaluar los informes emitidos por los auditores internos y externos (opinión del auditor e informes de hallazgos).
- Evaluar el informe de gestión preparado por la Administración.
- Entender las responsabilidades y manifestaciones hechas por la Administración en los estados financieros.
- Valorar si los estados financieros son completos y están razonablemente presentados de conformidad con el marco contable aplicable.
- Efectuar seguimiento a los informes emitidos por entes externos de vigilancia y control y verificar las acciones tomadas por la Administración.
- Mantenerse informado de las operaciones no rutinarias realizadas por la Organización y su efecto sobre los estados financieros.

4.4.

Modelo Integral para Presentar Información sobre el Desempeño del Negocio

La confianza en el mercado se ha alterado últimamente; la demanda de mayor transparencia, así como de informes más comprensibles sin duda continúa intensificándose. Como resultado, las Organizaciones deben seguir innovando sobre la manera de presentar su desempeño y comunicar el modelo del negocio si quieren conservar la confianza de los inversionistas.

Nuevos modelos de informes para enfrentar este reto están apareciendo; entre ellos, los modelos de alto nivel que se soportan en la filosofía que los informes deben tratar sobre el presente y el futuro, ser más completos, transparentes y oportunos. Uno de estos modelos de informe gira alrededor de comunicar los objetivos estratégicos de la Organización y de los administradores del negocio, el desempeño actual, los pronósticos, además, de los procedimientos seguidos para la Gestión del Riesgo. El modelo está diseñado para proporcionar a los miembros del Comité de Auditoría una visión integral del desempeño tal y como existe hoy día y como puede ser en el futuro con base en el modelo de organización del negocio. Un marco del informe debe incluir áreas como:

4.4.1.

La Organización

- Sus objetivos estratégicos.
- Los conductores del desempeño en relación con los objetivos y la forma como se integran al modelo del negocio.
- Los riesgos del negocio y la forma en que se administran.

4.4.2.

Desempeño en los Negocios

- El desempeño para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Medición de los conductores de desempeño.
 - Gestión de los riesgos del negocio enfocada a los factores que amenazan el no cumplimiento de los objetivos.
- Integración dinámica entre las áreas que permite el desempeño futuro de los negocios.

Los Comités de Auditoría juegan un papel definitivo para el desarrollo de nuevos modelos de informe, con perspectivas futuristas, dinámicas y que proporcionen información sobre el detalle de las operaciones de la Organización y su desempeño.

Principales Retos para el Comité de Auditoría en cuanto a la supervisión de los estados financieros:

- Mantenerse enfocado en la principal prioridad del Comité: Los estados financieros y el control interno relevante para la preparación de los mismos. Para esto el Comité de Auditoría debe asegurarse de que su agenda incluya los aspectos más importantes que requieran su atención. Los rápidos cambios en la economía, la incertidumbre y volatilidad, junto con el impacto de las reducciones de costos, iniciativas de mayor control público, y un ambiente regulatorio que es cada vez más complejo, son aspectos que deben tener la atención del Comité de Auditoría. Estos temas deben ser tratados siempre con el enfoque de los estados financieros y el control interno relacionado. La Administración debe mantener actualizado al Comité de Auditoría sobre estos temas y su impacto en los estados financieros y el control interno.
- Monitorear los juicios y estimados contables y prepararse para los cambios en el marco contable: Monitorear las estimaciones de valor razonable, los deterioros de activos y los principales supuestos de la Administración para determinar los estimados contables. Reconocer que el principal riesgo relacionado con los estados financieros se encuentra en las áreas donde existe más de una posibilidad de contabilización y la Administración se ve en la obligación de realizar estimados contables complejos. Entender el marco de la Administración para realizar juicios y estimados contables, asegurarse que la Administración tiene los controles apropiados y que éstos están funcionando, así como preguntar por el punto de vista del auditor externo.

MODELOS DE INFORME DE NEGOCIO COMPRENSIVO

“Nuevos modelos de informe para enfrentar este reto están apareciendo; entre ellos, los modelos de alto nivel que se soportan en la filosofía que los informes deben tratar sobre el presente y el futuro, ser más completos, transparentes y oportunos”.

“Los Comités de Auditoría juegan un papel definitivo para el desarrollo de nuevos informes, con perspectiva futurista, dinámicos y que proporcionen información sobre el detalle de las operaciones de la Organización y su desempeño”.

Recuerde que se están realizando cambios importantes en los marcos de contabilidad aplicables, es fundamental entender su impacto en los estados financieros de la Organización, incluyendo el proceso de implementación y recursos tecnológicos que sean necesarios.

- Considere como los estados financieros y las revelaciones cuentan la historia de la Organización: Dando la mayor importancia a la transparencia de la información financiera para los usuarios de la misma, considere como las revelaciones pueden ser mejoradas, quizá yendo más allá de las revelaciones requeridas. Considere si los estados financieros y sus revelaciones cuentan la historia de la Organización.
- Asegúrese de contar con los recursos necesarios que le permitan realizar su función con tranquilidad: Los miembros del Comité de Auditoría deben contar con los conocimientos y las herramientas que le permitan analizar los estados financieros y el control interno relevante a estos. Así pues verifique que el Comité cuenta al menos con un miembro con experiencia en el marco de contabilidad aplicable, si lo considera necesario puede recurrir a expertos en tecnología de información y/o control interno. No olvide que los informes de los auditores internos y externos son una herramienta para establecer los principales aspectos a considerar dentro de la agenda.





5

EVALUACIÓN DEL PROCESO
DESARROLLADO POR LOS AUDITORES

AUDITORÍA INTERNA

Existe la necesidad de que auditoría interna desempeñe una función más allá de la preservación del valor (centrada en el control) para empezar a desarrollar actividades relacionadas con la creación de valor (centradas en el rendimiento). Este giro podría permitir que la auditoría interna –con la objetividad que le aporta su perspectiva y el rigor que tienen sus procesos – aporte valor al negocio a través de nuevas vías. Con los ojos puestos en la creación de valor, auditoría interna puede aumentar tanto su perspectiva como sus habilidades, utilizando un enfoque de gestión del riesgo empresarial para desarrollar y redistribuir los recursos en función de los principales riesgos.

Hasta ahora lo mejor que hacen las funciones de auditoría interna, externa y revisoría fiscal, es enfocar sus esfuerzos en verificar cumplimiento de políticas, procedimientos y requerimientos regulatorios; no obstante, la nueva visión en materia de Gestión del Riesgo, los cambios del mercado y las exigencias de los grupos de interés, están motivando un importante giro en las funciones de auditoría². La Junta Directiva a través de su Comité de Auditoría, debe convertirse en uno de los agentes que impulse la transformación de los equipos de auditoría para que reorienten sus esfuerzos más allá de los asuntos de cumplimiento.

2 Evolución del papel del auditor interno, Creación y preservación del valor desde la perspectiva de Auditoría Interna, KPMG Advisory, 2007.

5.1.

Auditoría Interna

El Instituto de Auditores Internos (Organismo que orienta el ejercicio de la auditoría internacionalmente) define la auditoría interna como, “una actividad independiente, objetiva, de verificación y asesoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización”. Ayuda a la Organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de riesgos y de control, además de los procesos de gobernabilidad.

En este contexto, existe la necesidad de que auditoría interna desempeñe una función más allá de la preservación del valor (centrada en el control) para empezar a desarrollar actividades relacionadas con la creación de valor (centradas en el rendimiento). Este giro podría permitir que la auditoría interna –con la objetividad que le aporta su perspectiva y el rigor que tienen sus procesos – aporte valor al negocio a través de nuevas vías.

Lo anterior dada la importancia que la auditoría interna representa en el proceso de control y gestión exitosa de una Organización. En este sentido, la Superintendencia Financiera de Colombia³ considera necesario que las auditorías internas o funciones equivalentes adopten como referente y cumplan normas y parámetros mínimos que garanticen el ejercicio profesional e idóneo de la auditoría interna, acorde con los estándares y mejores prácticas internacionales.⁴

El propósito actual de la función de auditoría interna y su perspectiva de alcance a toda la Organización – y su acceso a todas las áreas de negocio, personal y recursos – la sitúan en una posición inmejorable para posicionar su papel y sus funciones.

5.1.1.

Gestión del Riesgo en la Organización

La Administración se está centrando más que nunca en gestionar el riesgo a nivel de toda la Organización. A medida que la gestión del riesgo empresarial va evolucionando en la práctica, dicha gestión se va integrando y desarrollando como medio para aportar una nueva disciplina a la gestión de riesgo.

La función de auditoría interna ha de ser multifacética y focalizarse en el área de la gestión del riesgo empresarial. El Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos destaca que la función principal de la auditoría interna en relación con la gestión del riesgo empresarial es “proporcionar un aseguramiento objetivo a la Junta Directiva sobre la efectividad de las actividades de la Organización relacionadas con la gestión del riesgo empresarial, a fin de contribuir a garantizar que los principales riesgos de negocio se están gestionando de forma adecuada y que el sistema de control interno funciona de forma efectiva”.

En esta misma línea, la Superintendencia Financiera de Colombia, establece que la función de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de

3 Superintendencia Financiera de Colombia, Circular Externa 014 de 19-05-2009

4 El Instituto de Auditores Internos “IIA”, a través del “Consejo de Normas de Auditoría Interna” (IASB, por sus siglas en inglés), es la entidad ampliamente reconocida y autorizada técnicamente para emitir las normas para el ejercicio de la Auditoría Interna.

Gestión del Riesgo y control y gobierno de la Organización, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

La tendencia general ha sido desarrollar múltiples enfoques para identificar, valorar y realizar un seguimiento del riesgo, dependiendo del objetivo o de la perspectiva de cada departamento en la Organización (p. ej. cumplimiento, auditoría interna, operaciones, seguros, salud ocupacional, etc.). Cada departamento de la Organización tiende a contar con su propia perspectiva sobre el riesgo y sobre la forma de “enfocar los riesgos”. Por ejemplo:

- Seguros: Riesgos físicos asegurable.
- Cumplimiento: Riesgo de reputación y riesgo regulatorio.
- Auditoría interna: Riesgos a nivel de control y procesos (incluidos el riesgo de reputación, regulatorio y operativo).
- Operaciones: Riesgo de mercado, de crédito, de liquidez, lavado de activos y otros riesgos operacionales.

Para abordar esta tendencia, muchas organizaciones están dando un giro a su enfoque, pasando de seguir un enfoque por ámbitos geográficos o áreas independientes a una perspectiva más consolidada de valoración, gestión y seguimiento de los riesgos. Para ello, es necesario contar con una “única perspectiva”, a nivel de la Junta Directiva, sobre qué es el riesgo de la Organización y cómo puede valorarse y calificarse.

Al centrarse en la gestión del riesgo empresarial, auditoría interna puede ir más allá de su función de seguimiento y ayudar a influir y mejorar la Gestión del Riesgo para que no lleguen a convertirse en problema.

5.1.2.

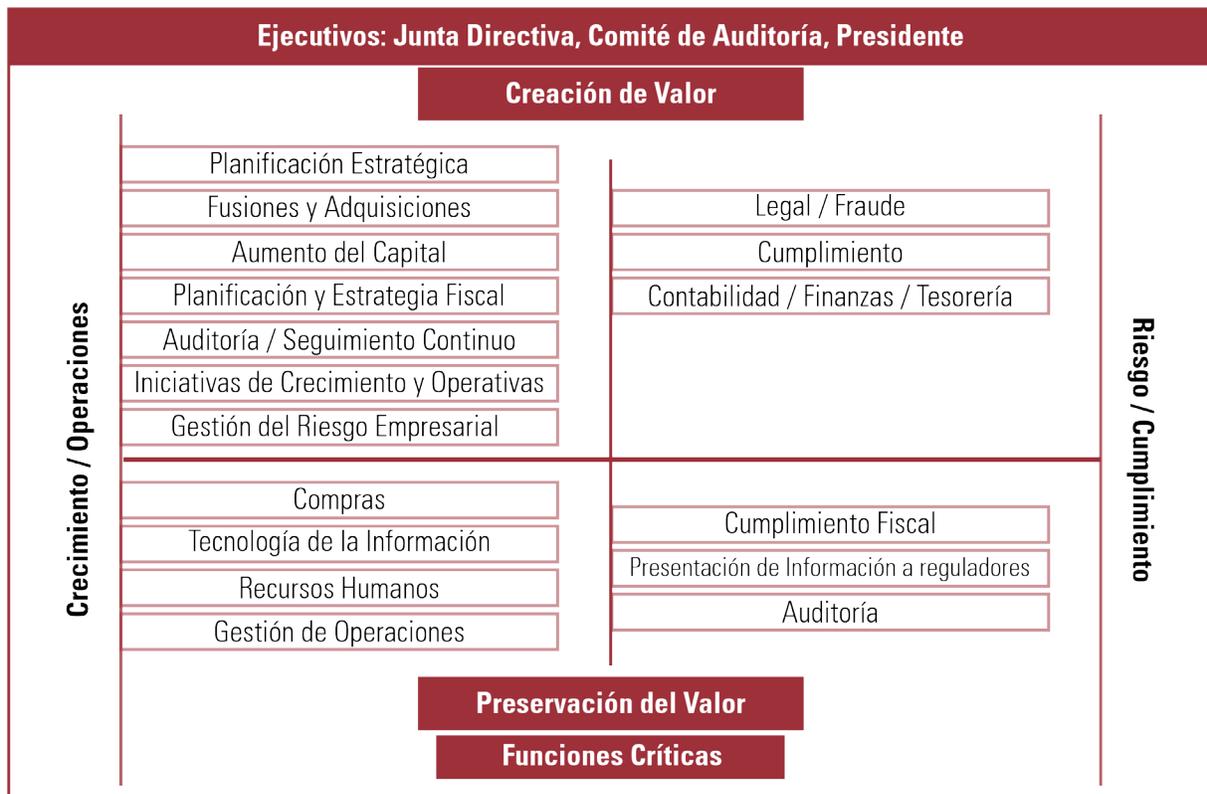
Mejorar la Preservación de Valor, Aumentar la Creación de Valor

Las funciones de auditoría interna están adoptando un enfoque basado en riesgos en su faceta como asesores independientes. Con los ojos puestos en la creación de valor, auditoría interna puede aumentar tanto su perspectiva como sus habilidades, utilizando un enfoque de gestión del riesgo empresarial para desarrollar y redistribuir los recursos en función de los principales riesgos. Esencialmente, auditoría interna puede ampliar su alcance más allá de los aspectos financieros y hacia otros aspectos del marco COSO⁵. De esta forma, auditoría interna puede convertirse en un asesor interno independiente, como ha sido tradicionalmente hasta que muchas de sus iniciativas han pasado a centrarse en el cumplimiento y las finanzas.

Manteniendo y reforzando las actividades de preservación del valor en el plan de auditoría anual, auditoría interna debe tratar de pasar de preservar el valor a crearlo (desde el vértice inferior derecho al vértice superior izquierdo) mediante el desarrollo de sus capacidades en nuevas áreas de atención. Al mismo tiempo, puede centrarse en las principales actividades de preservación de valor y mejorar sus capacidades en este ámbito, potencialmente aprovechando al máximo las auditorías continuas, ayudando en la automatización de los controles y fomentando unos controles más

5 Por sus siglas en Inglés: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el cual estableció un modelo de sistema de control interno para las organizaciones.

preventivos.



Fuente: KPMG LLP (USA) 2007

5.1.3. El Plan de Auditoría Interna

El Comité de Auditoría tiene que cerciorarse de si el plan de auditoría está basado en riesgos, si cubre las áreas de interés que van surgiendo (tales como nuevos productos y proyectos), y si proporciona una plataforma sana para que exista una práctica de auditoría interna de alto nivel.

En la medida en que el plan de auditoría interna se vaya desarrollando, el Comité de Auditoría al revisar sus informes debe asegurarse que cualquier deficiencia importante sea corregida. Si los informes de auditoría interna revelan debilidades en el ambiente de riesgo y control o irregularidades, el Comité de Auditoría deberá averiguar y evaluar la respuesta de la Administración a los asuntos planteados.

La elaboración del plan de auditoría puede incluir los siguientes pasos:

- Desarrollar el universo de la auditoría y crear un borrador de Plan de Auditoría Interna basada en riesgos.
- Considerar el tiempo, los presupuestos y recursos para crear el Plan de Auditoría a uno, dos o tres años, dependiendo de las necesidades de la Organización.
- Proponer el proyecto de Plan de Auditoría Interna a un validador o patrocinador interno y discutir cualquier tipo de riesgos de negocio no abordados por el plan.
- Presentar el proyecto de Plan de Auditoría Interna del Comité de Auditoría para su aprobación.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA INTERNA

“El enfoque de la auditoría interna es claramente más amplio que el de los riesgos y controles financieros; consecuentemente, se debe requerir los auditores internos dentro de un rango de asuntos y contenidos.”

“La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la Organización y tiene características de función asesora de control, por lo tanto, no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la Organización, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la Organización, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.”

COMUNICACIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y EL AUDITOR INTERNO

“El Comité de Auditoría y el Auditor de Auditoría Interna deben tener libre acceso entre sí. El Comité debe participar en el nombramiento, ascenso, o relevo del Director de Auditoría Interna y debe contribuir a determinar los requisitos de idoneidad profesional y su nivel jerárquico, para así asegurar el acceso a los contactos que necesita, y su remuneración.”

“El Comité de Auditoría tiene que cerciorarse si el plan de auditoría está basado en riesgos, si cubren las áreas de interés que van surgiendo (tales como la adhesión a los valores y códigos de conducta de la Organización), y si proporciona una plataforma sana para que exista una práctica de Auditoría Interna de alto nivel.”

- Con base en la evolución de los riesgos, actualizar el proyecto de Plan de Auditoría Interna, realizar los cambios necesarios y periódicamente revisar el plan para ayudar a asegurar que los cambios en la dirección estratégica, las líneas de productos y los mercados han sido considerados.

En el establecimiento del contenido del plan de auditoría, los directivos de auditoría interna y el mismo Comité de Auditoría deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Centrarse en el futuro – adoptando un enfoque proactivo hacia la identificación de los riesgos (p. ej. con un plan de auditoría basado en el cumplimiento y el riesgo).
- Integrar la gestión del riesgo empresarial para desarrollar iniciativas de auditoría basadas en cumplimiento y riesgo.
- Centrarse en el fraude – entorno de control (liderazgo de la dirección), actividades de denuncia por línea telefónica, valoraciones del riesgo de fraude.
- Establecer una función de asesoramiento – racionalización de iniciativas, gestión del riesgo empresarial.
- Desarrollar una capacidad de auditoría continua y promover técnicas de seguimiento continuo.
- Mantener la independencia y la objetividad.
- Proporcionar servicios de verificación de valor agregado más allá del cumplimiento.
- Aprovechar al máximo su acceso a la dirección de la Organización.

Puesto que parte del papel de la auditoría interna tiene la responsabilidad de monitorear la efectividad del marco de control dentro de la Organización, existe un alineamiento con el papel de la auditoría externa. El Comité de Auditoría necesita entonces estar alerta en la interrelación entre las dos funciones de auditoría.

Los miembros del Comité de Auditoría tienen que entender completamente las implicaciones del plan de auditoría interna para cerciorarse que cuando se lean en conjunto con el plan de auditoría externa no haya una exposición significativa al riesgo de presentación de información financiera o de actividades de control.

La Administración debe propender porque se identifique cualquier área de debilidad potencial, para que la misma sea incluida en el plan de auditoría interna en el desarrollo de una cultura de control abierta.

Los miembros del Comité de Auditoría deben ser conscientes de la necesidad de atender, de vez en cuando, algunas revisiones especiales de investigación en adición al plan de auditoría Interna convenido, por ejemplo en situaciones de fraude o conflictos de intereses.

5.1.4.

Competencias Clave del Equipo de Auditores

Son varios los factores críticos que contribuyen a que la función de auditoría interna preserve y agregue valor a la Organización. Con la mira en este propósito, no basta un enfoque basado en riesgos; es claro que en el ciclo de aseguramiento hecho por la Organización un plan de auditoría direccionado a los aspectos relevantes de la Organización o las mejoras herramientas y técnicas de auditoría, la formación y

capacidad del auditor líder y su equipo de trabajo son fundamentales para el buen desempeño de la función de auditoría.

Las competencias son habilidades necesarias para desarrollar cierto tipo de actividades. El código de ética del Instituto Americano de Auditores, requiere competencia para prestar el servicio de auditoría interna, así "Los auditores internos solo deberían desarrollar trabajos donde tengan el suficiente conocimiento, habilidades y experiencia".

En este sentido, los auditores deben continuamente mejorar sus competencias, efectividad y calidad de los trabajos de auditoría.

Hasta hace muy poco la auditoría interna ha sido tradicionalmente un área de formación y desarrollo para futuros directivos de la propia Organización procedentes de distintos departamentos operativos; no obstante, las últimas iniciativas de cumplimiento han provocado que los departamentos de auditoría interna se hayan centrado en gran medida en asuntos financieros, tanto en su perspectiva como en su base de habilidades.

El actual giro hacia un enfoque más centrado en la creación de valor exige también un cambio en el enfoque de auditoría y la correspondiente necesidad de que los departamentos aprendan nuevas habilidades por medio de la formación, la contratación de nuevo personal y el acceso al talento a través de proveedores de servicios externos. Algunas de las habilidades que beneficiarían a la auditoría interna en su transición serían:

- Conocimiento del sector y experiencia funcional (conocimiento operativo estratégico).
- Formación intercultural para las funciones globales de auditoría interna.
- Mejora de las habilidades interpersonales para que exista una comunicación efectiva, no sólo con los gerentes de las distintas líneas de negocio o los responsables de procesos sino también con la alta dirección.
- Gestión del riesgo empresarial – gestión del riesgo y evaluación.
- Capacidades para la realización de auditorías continuas.
- Habilidades en la lucha contra el fraude.
- Tecnologías de la información – automatización del entorno de control interno.
- Certificaciones específicas – Six Sigma, CFE, CFA, CIA, CFSA y otras, que deberían considerarse al aumentar el personal de auditoría interna.

Las competencias clave son las habilidades más importantes que requiere un auditor para desarrollar su trabajo. La siguiente lista de competencias corresponde a una investigación del Instituto Americano de Auditores Internos⁶:

El Comité de Auditoría debe ser un promotor del mejoramiento del desempeño de los auditores en la Organización, desde su posición tiene un rol preponderante para impulsar la evolución de la función de auditoría interna. En esta dirección, la Circular Externa 014 de 2009 de la SFC, incluyó dentro de las funciones del Comité de Auditoría "Supervisar las funciones y actividades de la auditoría interna u órgano que haga sus veces, con el objeto de determinar su independencia y objetividad en relación con las actividades que audita, determinar la existencia de limitaciones que impidan su adecuado desempeño y verificar si el alcance de su labor satisface las necesidades de control de la Organización."

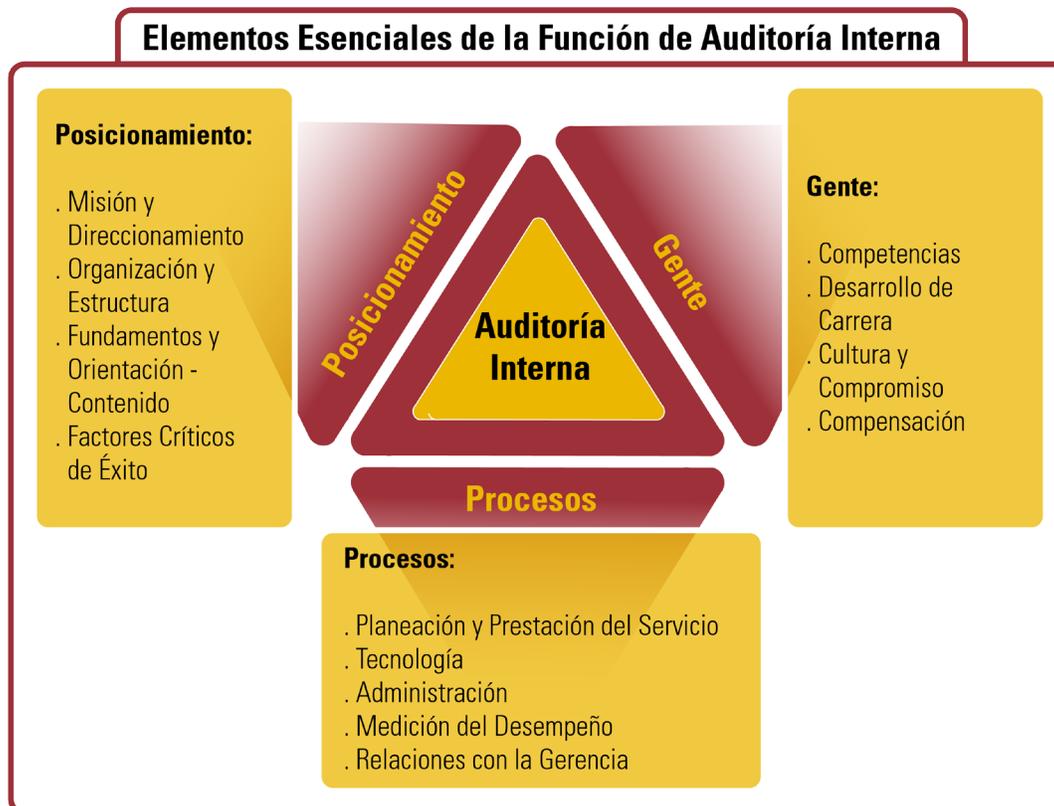
ROL DEL AUDITOR INTERNO

"La auditoría interna debe proporcionar, entre otros:

- Una revisión del control de la Organización.
- Una evaluación objetiva de la conciencia de riesgos y de control interno.
- Un análisis sistemático de los procesos de negocio y sus controles correspondientes.
- Una fuente de información sobre los fraudes importantes e irregularidades."

Además de las competencias de los auditores, un adecuado posicionamiento y administración de los procesos de auditoría son fundamentales para establecer una buena práctica de auditoría.

Director de Auditoría	Equipo de Auditoría
Habilidades organizacionales.	Habilidades de comunicación.
Habilidades de comunicación.	Habilidades para identificación y solución de problemas.
Habilidades de negociación y solución de conflictos.	Conocimientos contables, herramientas y técnicas de auditoría.
Conocimientos de cambios en la industria, en la regulación y en los estándares.	Conocimientos de cambios en la industria, en la regulación y en los estándares.
Habilidades para identificación y solución de problemas.	Conocimientos en tecnología de información, herramientas y técnicas de tecnología de información.
Habilidad para entrenar y desarrollar el equipo de auditores.	Habilidades de organización.
Habilidades para el manejo de cambio.	Habilidad para promover el valor de la auditoría interna.
Habilidad para promover el valor de la auditoría interna.	Habilidades de negociación y solución de conflictos.



Una buena práctica de auditoría interna se caracteriza por su alto nivel de posicionamiento del servicio en la Organización, a través de la generación de valor, soportada por un equipo de auditores de alto desempeño y procesos y herramientas eficientes y efectivos.

5.1.5.

Comunicación con el Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría debe asegurar que la función de auditoría tenga acceso y comunicación directa con el Comité y que no exista ningún tipo de restricción en este sentido. El Comité deberá recibir periódicamente unos informes por parte de la auditoría interna sobre los resultados de su trabajo, incluyendo la respuesta de la Administración a sus recomendaciones.

El Comité podrá en cualquier momento solicitar auditorías especiales o tipos de informe que considere necesarios para cumplir con sus funciones.

5.1.6.

Evaluación de la Auditoría Interna

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la Organización y tiene características de función asesora de control, por tanto, no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la Organización, a excepción de los que forman parte de la planta de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas, pues su función es la de evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

Al reconocer la importancia de la función de auditoría interna y sus actividades en permanente evolución dentro del ambiente empresarial de estos tiempos, el Comité de Auditoría debe considerar los siguientes aspectos a medida que supervisa la función de auditoría interna:

- La forma en que el departamento de auditoría interna puede agregar valor al modelo empresarial.
- Si la Organización utiliza efectivamente al departamento de auditoría interna para identificar, valorar, monitorear y evaluar la forma en que la Administración responde a los riesgos tecnológicos, estratégicos, de seguridad así como a los riesgos propios del negocio.
- Si el departamento de auditoría interna impulsa el mejoramiento de procesos y difunde el concepto de mejores prácticas.
- Si el departamento de auditoría interna dispone de los recursos y conocimientos especializados para cumplir con sus responsabilidades.
- Si los objetivos que la Organización ha fijado a la función de auditoría interna se cumplirían mejor o se complementarían mediante el uso de un proveedor externo de este servicio.

DESEMPEÑO DE AUDITORÍA

El desempeño de la auditoría interna debe ser revisado periódicamente. Al evaluar la efectividad de la auditoría, el Comité de Auditoría debe valorar la efectividad de ésta frente a los criterios de desempeño convenidos.

5.2.

Auditoría Externa y Revisoría Fiscal

COMITÉS Y AUDITORES

Los Comités de Auditoría y los auditores externos y revisores fiscales deben empezar a intensificar y mejorar su relación en torno a la discusión de aspectos trascendentales relacionados con la generación de información financiera de la Organización, hasta ahora manejada mayoritariamente a nivel de la Administración.

Bien es sabido que las responsabilidades del Revisor Fiscal no son equivalentes a las del auditor externo, en la medida que la auditoría externa, por solicitud de la Administración de la Organización, examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una Organización y emite una opinión independiente sobre los mismos mientras que la institución de la revisoría fiscal por disposición legal, realiza su labor de conformidad con los parámetros impuestos por la misma normatividad.

No obstante lo anterior, al servirse de los mismos estándares profesionales hemos considerado relevante, para el propósito de este libro, recorrer las dos figuras simultáneamente frente a las actividades que debe desempeñar el Comité de Auditoría en relación con la auditoría externa y con la revisoría fiscal, sobre todo en la incertidumbre económica y las presiones de crecimiento para casi todas las organizaciones, que hacen que se sigan focalizando los esfuerzos de los mecanismos de supervisión y monitoreo, especialmente del Comité de Auditoría, hoy en día con mayor énfasis en los estados financieros de la Organización y sus aspectos relevantes, en los cambios a las estructuras de presentación de información financiera y en los sistemas de cumplimiento.

La auditoría externa a los estados financieros es el principal mecanismo que tienen los grupos de interés para asegurar la confiabilidad de la información financiera generada por la Administración. Desde esta perspectiva se fortalece el escenario para que las actividades de auditoría externa se desarrollen bajo total independencia y transparencia y los auditores externos así como los Revisores Fiscales tienen habilitado un canal directo de comunicación con el Comité de Auditoría y están facultados y empoderados para discutir y retar a la Administración en el manejo y aplicación de principios, normas, políticas contables y revelación de información financiera y no financiera.

Los Comités de Auditoría y los auditores externos y Revisores Fiscales deben empezar a intensificar y mejorar su relación en torno a la discusión de aspectos trascendentales relacionados con la generación de información financiera de la Organización, hasta ahora manejada mayoritariamente a nivel de la Administración.

El Comité de Auditoría, más que la Administración, es llamado a manejar la relación tanto con los auditores externos como con los Revisores Fiscales, entre otros aspectos, para crear un escenario donde unos y otros puedan actuar con total independencia de la Administración; en este proceso el Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de evaluar la independencia, una de las principales características del auditor independiente, y su desempeño.

Frente al desempeño de las funciones del Revisor Fiscal, que en Colombia se ha establecido por mandato de la Ley para aquellas compañías que cumplan algunos requerimientos de activos o ingresos (parágrafo del artículo 13 de la Ley 43 de 1990) o por virtud de la naturaleza de la compañía (artículo 203 del Código de Comercio), el Revisor Fiscal emite una opinión independiente respecto al funcionamiento del sistema de control interno, el cumplimiento de las leyes y regulaciones y la razonabilidad de los estados financieros de la Organización. Por esta razón el marco conceptual en que se mueve el Revisor Fiscal es más amplio del propio del auditor externo como quiera que las funciones impuestas a aquél son dadas por las normas.

A continuación presentamos algunos aspectos relevantes que debe tener en cuenta el Comité de Auditoría en el manejo de la relación con los auditores y con los Revisores Fiscales así como en la evaluación de desempeño de los mismos.

5.2.1.

Nombramiento

Bajo la legislación de algunos países (no en el caso Colombiano), el Comité de Auditoría es responsable de hacer una recomendación a la Junta Directiva acerca del nombramiento de los auditores independientes y, por lo tanto, debe involucrarse de manera activa en el proceso para su selección; esto incluye averiguar:

- La independencia entre la Organización, la Firma de Auditores y los individuos nombrados dentro del equipo de trabajo; además, los procedimientos para asegurar la independencia continua.
- Habilidad y experiencia del equipo
- La metodología para conducir el proceso de auditoría, el concepto de importancia relativa y forma de comunicación como fundamento de una auditoría efectiva.

Frente a nuestra institución de la Revisoría Fiscal, si bien la normatividad colombiana establece que es el máximo órgano social quien tiene la facultad de elegir y remover al Revisor Fiscal, se ha generalizado la buena práctica internacional de hacer un proceso selectivo de este cargo ante el Comité de Auditoría para que sea este órgano el que presente a la Asamblea General de Accionistas o a las Juntas de Socios, según el caso, la terna más conveniente para que el máximo órgano social decida a quien elegir como Revisor Fiscal.

Como veremos más adelante no sólo su participación en el proceso de selección del Revisor Fiscal es conveniente sino también en aquellas circunstancias particulares en que la Asamblea General de Accionistas solicita al Revisor Fiscal “revisorías fiscales ampliadas” para cubrir determinados hechos, o ejecutar evaluaciones especiales, que no crean conflicto de intereses en razón de su cargo, pero que pueden llevar a cabo con mayor eficiencia por su conocimiento del entorno empresarial del cliente o por sinergias en la aplicación de procedimientos. En estos casos requiere, por su naturaleza, honorarios adicionales a los del trabajo normal y que en el seno de una reunión de la Asamblea o de la Junta de Socios sería muy difícil definir sin un estudio previo; así que podría preverse que este máximo órgano social delegue en el Comité de Auditoría la potestad de evaluar la contratación de tales servicios y de comunicarlo en la siguiente reunión de la Asamblea o Junta de Socios.

5.2.2.

Plan de Trabajo

La comunicación entre el Comité de Auditoría y el auditor externo así como con el Revisor Fiscal debe darse en cada etapa del proceso de auditoría; sin embargo, la participación en la fase de planeación es crítica. El plan del trabajo de auditoría es responsabilidad, en las dos figuras, de los auditores, pero es importante que el Comité de Auditoría lo entienda completamente. Es posible que el Comité decida ampliar el alcance de la auditoría externa o que el Máximo Órgano Social encargue al Revisor Fiscal de asuntos puntuales.

Durante la fase de planeación, el papel del Comité de Auditoría incluye:

- Aprobar los términos de la auditoría tal como se detallan en la carta de compromiso

FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL

Las funciones del Revisor Fiscal se encuentran establecidas en el Código de Comercio de Colombia y están orientadas a la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno de la Organización, velar porque se lleve regularmente su contabilidad y el dictamen sobre la razonabilidad de las cifras de los estados financieros, entre otras.

para así confirmar las responsabilidades de la Organización, las responsabilidades del auditor externo y coordinar los asuntos de logística.

- Estudiar y aprobar los honorarios propuestos para la auditoría.
- Evaluar, de manera crítica, el plan de trabajo de la auditoría y averiguar si existe alguna brecha o superposición innecesaria entre el trabajo del auditor interno y los auditores independientes, esto es, el auditor externo o el Revisor Fiscal.

Típicamente el plan de trabajo de la auditoría incluye lo siguiente:

- El alcance de la auditoría.
- Áreas clave de riesgo del negocio en la Organización.
- Procesos clave de contabilidad y de control interno que deben ser revisados.
- Extensión de las pruebas planeadas para evaluar los controles.
- Identificación de las transacciones significativas. Áreas de interés particular para la auditoría.
- Naturaleza de los procedimientos de auditoría que se llevarán a cabo.
- Identificación anticipada de posibles cambios significativos en los estados financieros, como resultado de aplicar políticas de contabilidad nuevas o revisadas y/o cumplimiento de requisitos legales.
- Plan de visitas a localidades y procedimientos de auditoría planeados para localidades no visitadas.

En relación con nuestra institución de la Revisoría Fiscal, el enfoque de su trabajo se encuentra regulado en la ley colombiana pues sus funciones están orientadas a evaluar el funcionamiento del control interno de la Organización, velar porque se lleve regularmente la contabilidad y dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros, entre otras funciones establecidas legalmente.

Así pues, si bien el Revisor Fiscal en su plan de trabajo normalmente incluye actividades vistas en el plan de trabajo de un auditor externo, éstas siempre estarán complementadas con otras específicas de cumplimiento legal y de evaluación del sistema de control interno de la Organización que sirven para atender a los propósitos de nuestra realidad colombiana y a las exigencias concretas de las autoridades colombianas como serían los procedimientos aplicables a las certificaciones que le corresponde emitir al Revisor Fiscal como las de carácter impositivo o de cumplimiento legal.

Es por lo anterior, que el Comité de Auditoría deberá estar enterado no sólo del plan de trabajo del Revisor Fiscal sino también de su avance, de los ajustes propuestos y de los hallazgos o inquietudes que le surjan en la ejecución de sus funciones.

5.2.3. Comunicación

El Comité de Auditoría debe asegurar un mecanismo adecuado que facilite un intercambio honesto y confidencial de información con el auditor externo y el Revisor Fiscal.

Queda claro que se espera la presencia del auditor externo en las reuniones del Comité de Auditoría; se debe esperar también que el auditor externo se reúna periódicamente con el Comité de Auditoría, sin la presencia de la Administración o de la auditoría interna.

Los procedimientos de auditoría llevados a cabo antes de la fecha de cierre del balance deben dar como resultado que el Comité de Auditoría reciba:

- Un informe sobre las debilidades en las áreas de control y sugerencias potenciales de mejoramiento.
- Un informe oportuno de advertencia sobre asuntos que hayan surgido en la auditoría hasta la fecha.
- Aviso de cualquier cambio significativo en el plan de auditoría, incluyendo el resultado del proceso de valoración de riesgos.

Frente al Revisor Fiscal son las normas colombianas las que regulan específicamente la periodicidad mínima con la cual el Comité de Auditoría de las instituciones financieras así como de los emisores de valores, debe formalmente reunirse con el Revisor Fiscal.

La labor del Comité de Auditoría implicará no sólo hacer el seguimiento al plan de trabajo del Revisor Fiscal sino también estará en la obligación de analizar la suficiencia de las revelaciones de la información financiera y del negocio de conformidad con las normas existentes, debe conocer el borrador del dictamen del Revisor Fiscal y ser consciente, cuando se presente, del efecto en los estados financieros de los cambios contables de un periodo a otro y de la correcta aplicación de tales cambios.

5.2.4.

Estados Financieros

Antes de que los directores firmen los estados financieros, el auditor externo deberá proporcionar:

- Un informe al Comité de Auditoría que detalle el resultado y los hallazgos significativos de la auditoría.
- El borrador del informe de auditoría.

Los directores, y no el auditor externo, son responsables de la preparación y presentación de los estados financieros.

El auditor externo así como el Revisor Fiscal no forman parte del ambiente de control; en consecuencia, los directores y el Comité de Auditoría no pueden confiarse únicamente del trabajo de éstos para fundamentar su punto de vista sobre la veracidad, la equidad y la conformidad de los estados financieros.

- Antes que el informe de auditoría sea firmado, se deberá emitir, con destino a los auditores externos y Revisores Fiscales, una carta sobre las representaciones que la Administración hace a sus auditores; esta carta debe ser firmada por los directores.
- Al indagar al auditor externo o Revisor Fiscal acerca de la información financiera, el Comité de Auditoría puede plantear una serie de preguntas que incluyen:

- ¿Cuáles aspectos de los estados financieros le causan mayor preocupación?

EVALUACIONES ESPECIALES QUE REQUIEREN LA ATENCIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

“Los miembros del Comité de Auditoría deben ser conscientes de la necesidad de atender, de vez en cuando, algunas revisiones especiales de investigación en adición al plan de auditoría interna convenido, por ejemplo, en situaciones de fraude o conflictos de intereses.”

“Es claro que el auditor interno tiene acceso directo al Presidente del Comité de Auditoría y viceversa, según se requiera. De esta manera, es posible que la auditoría interna conserve un grado de independencia de la Administración.”

COMUNICACIÓN ABIERTA Y HONESTA

“El Comité de Auditoría debe asegurar un mecanismo adecuado que facilite un intercambio honesto y confidencial de la información con el auditor externo.”

“Es importante resaltar que los directores, y no el auditor externo, son responsables de la preparación de los estados financieros.”

- ¿Qué habría sido diferente si él hubiera preparado los estados financieros?
- Si siente que el acercamiento de la Administración a la contabilidad es conservador, moderado o progresivo desde la perspectiva del reconocimiento del ingreso, gastos, bienes y/o pasivos.
- Si las políticas aplicadas a los estados financieros son usuales o no lo son para la Organización dentro de su industria.
- Si existen cambios en las políticas o revelaciones de contabilidad que puedan ser cuestionados por cualquier regulador o por los accionistas.
- La naturaleza y alcance de los errores/diferencias ajustados o no ajustados en la auditoría; otros asuntos como el impacto en la posición de la Organización con respecto a la conformidad de los convenios de deuda o regulaciones si se hubieran registrado las diferencias de auditoría no ajustadas.
- Si ha recibido completa cooperación de la Administración o si ha habido desacuerdos relacionados con el informe financiero; si hubo desacuerdos, cómo se resolvieron.
- Cuáles son los mayores riesgos financieros de la Organización; y si los está manejado de forma efectiva.
- Su evaluación sobre la auditoría interna en relación con la manera de identificar, evaluar, monitorear e informar los riesgos y controles financieros.
- Las tendencias financieras, legales, de la industria, operativas o tecnológicas que haya notado dentro de la Organización y la Industria; el efecto sobre la Organización y la manera de comparar ese impacto en la Organización con la industria.

5.2.5.

Evaluación de los Auditores Externos y Revisores Fiscales

El Comité de Auditoría debe evaluar el trabajo desarrollado por el Revisor Fiscal.

El desempeño de la auditoría externa debe ser revisado periódicamente. Al evaluar la efectividad de la auditoría externa, el Comité de Auditoría debe valorar la efectividad de ésta frente a los criterios de desempeño convenidos, que incluyen:

- El alcance general del plan de auditoría externa.
- Las fechas límites y la calidad de las comunicaciones prometidas en el plan.
- La capacidad del equipo de auditoría externa y la suficiencia de recursos para alcanzar los objetivos propuestos en el plan.
- Además, el Comité de Auditoría debe buscar retroalimentación de la Administración y de la auditoría interna sobre la actuación de la auditoría externa.

Frente al Revisor Fiscal se sugiere como buena práctica que el Comité de Auditoría evalúe la gestión del trabajo desarrollado por el Revisor Fiscal en la Organización y que ayudara en la selección de las propuestas para la elección del Revisor Fiscal que

INDEPENDENCIA DEL AUDITOR EXTERNO

"La independencia del Auditor Externo es un asunto clave de gobernabilidad en cualquier Organización. Juega un papel importante en la promoción de la confianza del inversionista en los informes financieros, y acentúa la contribución de los auditores en los mercados de capital y en la sociedad."

debe efectuar anualmente la Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios, según el caso.

AUDITORES EXTERNOS

“El Comité de Auditoría es responsable de hacer una recomendación a la Junta Directiva acerca del nombramiento de los auditores independientes y por lo tanto debe involucrarse de manera activa en el proceso para su selección.”

“La comunicación entre el Comité de Auditoría y el auditor externo debe darse en cada etapa del proceso de auditoría; sin embargo, la participación en la fase de planeación es crítica. El plan de auditoría es responsabilidad del auditor externo, pero es importante que el Comité de Auditoría lo entienda completamente. Es posible que el Comité decida extender el alcance de la auditoría externa.

EL AUDITOR EXTERNO NO FORMA PARTE DEL CONTROL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

“El auditor externo no forma parte del ambiente de control; en consecuencia, los directores y el Comité de Auditoría no pueden confiarse únicamente del trabajo del auditor externo para fundamentar su punto de vista sobre la verdad, la equidad y la conformidad de los estados financieros.”

5.2.6.

Autonomía del Auditor Externo y Revisor Fiscal

La independencia del auditor externo es un asunto clave de gobernabilidad en cualquier Organización. Su papel es importante en la promoción de la confianza del inversionista en la información financiera y acentúa la contribución de los auditores a los mercados de capitales y a la sociedad.

La independencia del auditor externo está sujeta a un sinnúmero de amenazas muchas de las cuales se pueden atenuar a través de salvaguardas implementadas tanto por el auditor externo como por la Organización. Sin embargo, algunos asuntos de independencia se enfrentan a las leyes cuando éstas determinan lo que pueden y no pueden hacer los auditores externos.

Los mismos criterios de independencia deben cumplirse para el Revisor Fiscal, pues la responsabilidad que le asigna la ley y los órganos sociales hace que su criterio personal deba basarse en un escepticismo profesional y una conducta ética que le permita sentirse libre no sólo en su conciencia sino en su capacidad profesional para realizar su trabajo frente a los sujetos pasivos de su control.

La práctica internacional hace que el Revisor Fiscal se sirva de muchos estándares que si bien no son obligatorios en Colombia su aplicación brinda no sólo a la Administración sino al Comité de Auditoría y a la comunidad la tranquilidad para considerar que su Revisor fiscal está libre de conflicto de intereses y ajeno a cualquier subordinación.

5.2.7.

Salvaguardas para la Independencia

El Comité de Auditoría deberá adoptar salvaguardas con respecto a la independencia del auditor externo y del Revisor Fiscal. Tales salvaguardas incluyen normalmente:

- Asignar los tipos de servicios que el auditor externo puede o no llevar a cabo, teniendo en cuenta la percepción del Comité de Auditoría sobre asuntos de independencia, reglas profesionales y requisitos del reglamento interno.
- Procedimientos de gobierno corporativo para convenir el nivel de remuneración para los servicios de auditoría y los que no son de auditoría. Por ejemplo, se puede establecer una regla de tal manera que algunos servicios y honorarios que sobrepasan una cantidad determinada tienen que estar sujetos a la aprobación del Comité de Auditoría.
- Cerciorarse de que la Administración asuma la responsabilidad en la toma de decisiones relativas a las funciones o procesos sobre los cuales el auditor externo presta servicios diferentes a los de auditoría.

De igual manera, es importante que el Comité de Auditoría adopte cualquier medida que necesite para satisfacer la independencia del auditor externo y del Revisor Fiscal.

Cada año, la auditoría externa deberá proporcionar al Comité de Auditoría un informe que estipule todas las relaciones que pueden influir en su independencia; tal informe incluye:

- La prestación de servicios que no son de auditoría, especificando los tipos de servicios y los honorarios pagados por la Organización durante el período financiero.
- Relaciones financieras.
- Cualquier otro asunto que por motivos razonables pueda influir en la independencia del auditor externo.
- Salvaguardas del auditor externo para reducir cualquier amenaza de su independencia a un nivel aceptable.

Con base en el propio informe del auditor externo, el Comité de Auditoría deberá discutirlo con él.

5.2.8.

Diferencias entre la Auditoría Externa y la Revisoría Fiscal

Es importante en este capítulo mencionar que no obstante que la auditoría externa y la Revisoría Fiscal se sirven de los mismos estándares profesionales; en Colombia no existe disposición legal que equipare la auditoría externa con la Revisoría Fiscal, razón por la cual el enfoque del trabajo, el alcance del mismo y por consiguiente, las responsabilidades para una y otra figura no pueden ser equivalentes.

Veamos sucintamente las diferencias entre las dos instituciones:

Auditoría Externa	Revisoría Fiscal
Carácter opcional por voluntad de las partes.	Carácter obligatorio en aquellas sociedades en donde lo exige la Ley.
La relación profesional nace y se extingue por convención contractual.	El nombramiento se hace por el máximo órgano social pero la relación profesional se extingue sólo con la cancelación de la inscripción de un nuevo revisor fiscal en el registro mercantil.
Da cuenta del resultado de su gestión a los administradores y directivos.	Rinde su dictamen a los propietarios de la Organización como vocero del interés común
El alcance del trabajo se determina por las partes conforme a lo contratado.	El alcance del trabajo se enmarca en unas funciones establecidas en la Ley.
La responsabilidad civil del ejercicio de su labor.	Las responsabilidades civiles, disciplinarias, administrativas y penales impuestas por la Ley.

EL COMITÉ DE AUDITORÍA DEBE EVALUAR EL TRABAJO DESARROLLADO POR EL REVISOR FISCAL

“Buenas prácticas sugerirían que el Comité de Auditoría evalúe la gestión del trabajo desarrollado por el Revisor Fiscal en la Organización y que ayudara en la selección de las propuestas para la elección del Revisor Fiscal que debe efectuar anualmente la Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios, según el caso.”

FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL

“Las funciones del Revisor Fiscal se encuentran establecidas en el Código de Comercio de Colombia y están orientadas a la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno de la Organización, velar porque se lleve regularmente su contabilidad y el dictamen sobre la razonabilidad de las cifras de los estados financieros, entre otras.”

5.2.9.

Temas Emergentes para las Organizaciones en Colombia y su relación con la Auditoría Externa y la Revisoría Fiscal

Para este año, el reto de la Auditoría Externa y la Revisoría Fiscal estará concentrado en dos temas: Convergencia hacia Normas Internacionales de Información Financiera (Auditoría Externa) y las actividades orientadas al cumplimiento del Estatuto Anticorrupción.

(Revisoría Fiscal). Estos temas serán foco principal de la interacción del auditor externo y del Revisor Fiscal con el Comité de Auditoría, ya que serán aspectos relevantes en su cometido común de fortalecimiento al sistema de control interno.

Según el Decreto 4946 de 2011 modificado por el Decreto 0403 del 21 de febrero de 2012 la aplicación voluntaria de la Convergencia hacia normas internacionales de información financiera tiene por finalidad que nuestro país cumpla con uno de los objetivos económicos, esto es, situarse como destino importante de inversión extranjera en Latinoamérica. Lo anterior ha hecho prioritaria para las Organizaciones la capacitación y experiencia del Revisor Fiscal en los cometidos de la Ley 1314 de 2009 hacia la Convergencia de las Normas Internacionales de Contabilidad para homologar las prácticas colombianas a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas de auditoría de aceptación general que prevalecen a nivel internacional.

La convergencia hacia los estándares internacionales de información financiera (IFRS) conlleva un gran cambio en los procesos contables y de divulgación de la información financiera. Por esa razón para asimilar gradualmente los impactos en tales procesos, este año los entes que emiten títulos de deuda y/o de patrimonio en mercados públicos y los entes de interés público (Grupo 1) y los inversionistas extranjeros que no hagan parte del Grupo 1 más las empresas de tamaño grande y mediano (Grupo 2), según clasificación del Direccionamiento Estratégico del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, podrán hacer voluntariamente la aplicación integral de estas normas internacionales de información financiera - NIIF- en la preparación y presentación de los estados financieros de propósito especial; lo anterior sin perjuicio que los estados financieros de propósito general, así como la demás información financiera que se prepare para terceros, para los entes de supervisión y control y la concerniente a las declaraciones tributarias, sea el resultado de la aplicación de las normas contables colombianas vigentes.

El auditor externo o Revisor Fiscal será el órgano idóneo para brindar apoyo no sólo al Comité de Auditoría sino a la Junta Directiva en la vigilancia de la calidad de la información financiera y en el señalamiento de los impactos que genere el proceso de conversión y la aplicación integral de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF así como la retroalimentación necesaria a los miembros de Junta Directiva en las actividades que la norma del Estatuto Anticorrupción busca mitigar.

El papel del Revisor Fiscal en este reto será brindar el soporte necesario a la Junta Directiva y en especial al Comité de Auditoría para evaluar sin mayores traumas los cambios de procesos contables y de tecnología. El Comité de Auditoría sería el órgano idóneo para apoyar a la Junta Directiva en la vigilancia de la calidad de la información financiera y en el señalamiento de los impactos que genere la aplicación integral de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF y brindar su conocimiento frente a la aplicación voluntaria e integral en el proceso de conversión

para efectuar la retroalimentación necesaria a los miembros de la Junta.

De otra parte y con igual importancia que el tema anterior, se resaltan las actividades que hoy en día frente al Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 del 12 de julio de 2011) debe desplegar el Revisor Fiscal frente a los órganos de administración de las Organizaciones, en especial adquiere otra dimensión la comunicación constante de éste con el Comité de Auditoría, toda vez que esa será la herramienta clave para atender los cometidos gubernamentales impuestos por el legislador en su lucha contra la corrupción.

Para entender correctamente las implicaciones que establece el Artículo 7 de la Ley 1474 citada, es necesario hacer las siguientes precisiones conceptuales:

Primero, la forma y tiempo en que el auditor (Revisor Fiscal) comunica sus hallazgos a la Administración están plenamente regulados y establecidos por las propias normas de auditoría. Las normas de auditoría establecen cuatro tipos básicos de comunicación del auditor:

- Comunicaciones con el fin de establecer un control permanente.
- Comunicaciones para impartir instrucciones sobre el sistema contable, sobre las medidas de conservación de bienes y sobre control interno.
- Comunicaciones para rendir informes a los máximos órganos sociales, juntas directivas o entidades gubernamentales. (Estas comunicaciones en ocasiones requieren convocar previamente a los órganos sociales).
- Comunicaciones para denunciar irregularidades.

El concepto de “corrupción” puede entenderse como un acto ilegal. No importa la ausencia de una definición jurídica, corrupción puede concebirse como una modalidad de irregularidad (acto ilegal). Norma ISA 250, Consideration of Laws and Regulations in an Audit of Financial Statements.

Las normas de auditoría señalan que se debe avisar un nivel superior de donde se encontró la irregularidad. Si no hay una reacción se debe escalar a una instancia superior. Así, se debe pasar de la Gerencia, a la Junta Directiva, al Comité de Auditoría, y en última instancia a la Autoridad Competente y, en casos extremos, renunciar al trabajo de auditoría.





6

ASPECTOS EMERGENTES EN LA
AGENDA DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

Existen aspectos que crecen en importancia y no pueden pasar desapercibidos por parte del comité de auditoría, a continuación presentamos algunos de ellos:

6.1.

Gestión del Riesgo de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos

MITIGAR EL RIESGO DE SER VÍCTIMA DE UN FRAUDE REQUIERE UN SISTEMA DE ACTIVIDADES Y CONTROLES EN TRES NIVELES

Prevención.- es decir, orientado a reducir el riesgo de ocurrencia de fraude y conductas impropias.

Detección.- que permita descubrir fraudes y conductas impropias cuando ocurren.

Respuesta.- es decir, que permita tomar medidas correctivas y reparar los daños provocados por el fraude o conductas impropias.

El mundo corporativo ha sufrido una gran pérdida de confianza, generada principalmente por los ilícitos corporativos internacionales, como escándalos de corrupción, fraude y lavado de activos. La percepción de manejos fraudulentos de directivos y administradores de la cúpula de las organizaciones, ha puesto de manifiesto la importancia que adquiere el tema del buen gobierno corporativo.

El riesgo de fraude, corrupción y lavado de activos puede ser mitigado en un grado razonable con adecuados mecanismos de control. A diferencia de las tendencias que ponen énfasis en la detección basada en fuertes procedimientos de control que incitan la burocratización y las prácticas de “chulear una lista”, la experiencia ha demostrado la efectividad de las medidas orientadas hacia la prevención y la disuasión de ilícitos, que se enfocan hacia un cambio cultural de los empleados en la Organización.

Un programa integral de Gestión del Riesgo de fraude, corrupción y lavado de activos en una Organización, significa la aplicación de recursos económicos, humanos y de conocimientos con el fin de mitigar los riesgos, teniendo en cuenta que debe existir una adecuada relación costo-beneficio.

Mitigar el riesgo de ilícitos como el fraude, corrupción y lavado de activos requiere un sistema de actividades y controles que, en su conjunto, reduzcan al mínimo posible la probabilidad de ocurrencia de conductas impropias, y que al mismo tiempo maximice la posibilidad de detectarlas, antes de que signifiquen un quebranto económico significativo.

Este capítulo proporciona una visión general de los fundamentos en la Gestión del Riesgo de fraude, corrupción y lavado de activos y destaca las principales prácticas que las Organizaciones han considerado efectivas en el entorno actual.



Una estrategia de Gestión del Riesgo de fraude, corrupción y lavado de activos que sea efectiva y orientada a la Organización abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos:

- Prevención:** Reducir el riesgo de ocurrencia de fraude y conductas impropias.
- Detección:** Descubrir fraudes y conductas impropias cuando ocurren.
- Respuesta:** Tomar medidas correctivas y reparar los daños provocados por el fraude o conductas impropias.

6.1.1.

Programa Integral de Gestión del Riesgo de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos

Todas las Organizaciones son susceptibles de padecer algún tipo de fraude, corrupción o lavado de activos. Sin embargo, se ha visto que este riesgo se mitiga sustancialmente cuando las organizaciones cuentan con un programa integral que permita combinar mecanismos de cambio cultural con controles internos en los procesos de negocio.

Un adecuado sistema de Gestión del Riesgo debe partir de una estructura sólida de gobierno corporativo. Todos en la Organización desempeñan un papel importante en el proceso de supervisión y monitoreo, tanto el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría, la Administración, como los auditores internos.

Una vez que existe la estructura deseable, los elementos de un programa integral de gestión de riesgo de fraude, corrupción y lavado de activos se dividen comúnmente en tres como se puede apreciar en la siguiente figura:

Prevención	Detección	Respuesta
Supervisión del Consejo de Administración / Comité de Auditoría Funciones del Equipo Directivo Auditoría Interna, Cumplimiento y Funciones de Monitoreo		
Evaluación de riesgos de fraude y conductas irregulares.	Mecanismos de denuncia anónima.	Protocolos de investigación interna.
Código de conducta y normas relacionadas.	Auditoría y supervisión.	Protocolos de aplicación y de rendición de cuentas.
“Due dilligence” de empleados y terceras partes.	Análisis forense proactivo de datos de la compañía.	Protocolos de revelación de información.
Comunicación y Entrenamiento.		Protocolos de acciones correctivas.
Controles de riesgo de fraudes específicos por procesos.		
<p>Estas estrategias cuando son integradas en un sistema de gestión de riesgo ayudan a reducir las amenazas que enfrenta cotidianamente una Organización. En Colombia estas medidas suelen verse más como un costo que como una inversión. La cultura de las Organizaciones en general sigue siendo más reactiva que preventiva. En ese sentido, la identificación y la mitigación de los riesgos de fraude y conductas impropias son las principales áreas de oportunidad que tienen las Organizaciones colombianas para mejorar su competitividad en el futuro inmediato.</p>		

6.1.2.

Prevención

Los controles preventivos están diseñados para ayudar a reducir el riesgo de que se presenten condiciones que originen casos de fraude y de conductas impropias. En este nivel, las Organizaciones deben enfocarse, por ejemplo, en los códigos de conducta, en la capacitación y comunicación a nivel de la Organización sobre lo que constituye una conducta impropia para la Organización y también en los filtros e investigación (a que comúnmente se hace referencia en Inglés como “due diligence”) que se utilizan para contratar, retener o promover a empleados o proveedores. Algunos de los elementos o componentes que se deben considerar al hablar de mecanismos de prevención de fraudes, corrupción y lavado de activos son los siguientes:

A) Supervisión del Consejo de Administración / Comité de Auditoría

El Consejo de Administración de una Organización desempeña un papel importante en la supervisión e implementación de controles para mitigar el riesgo de fraude y conductas impropias. El Consejo, junto con la Administración, es responsable de implantar la filosofía de “predicar con el ejemplo” y garantizar que se haya establecido una estructura de apoyo institucional a los más altos niveles para desarrollar prácticas de negocio en forma responsable y ética.

La labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, es responsabilidad del Consejo de Administración. En estas tareas, tienen responsabilidad todos los miembros del Consejo de Administración, actuando en forma individual o colegiada.

Para cumplir con su objetivo, el Consejo puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia, de manera que éste cuente con mayor información para hacer más eficiente la toma de decisiones.

Si bien es cierto que en las leyes (como la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley de Mercado de Valores y el Código Civil, entre otras legislaciones) se prevén ciertas facultades y obligaciones para el Consejo de Administración, es recomendable que cumpla entre otras con las siguientes funciones que le ayudarán a definir su labor y contribuirán a que la información sea más útil, oportuna y confiable:

- Promover el establecimiento de mecanismos de control interno y de aseguramiento de la calidad de la información.
- Promover que la Organización sea socialmente responsable, declare sus principios éticos de negocio y considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.

Las mejores prácticas corporativas, también recomiendan que exista un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de auditoría, asegurándose entre otras cosas de:

- Validar permanentemente el control interno y el proceso de emisión de la información financiera.
- Contribuir con la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.

- Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la Organización.
- Cumplir con el Código de Ética de Negocios y el cumplimiento del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
- Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y recuperación de información.

Finalmente las mejores prácticas corporativas recomiendan que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación del Director General y de los funcionarios de alto nivel por medio de un órgano específico. Se recomienda que dicho órgano específico estudie y presente al Consejo de Administración para su aprobación, la propuesta para declarar a la Organización como entidad socialmente responsable, el Código de Ética de Negocios, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.

B) Supervisión de la Alta Dirección

Para tener mayor certeza de que los controles contra el fraude y las conductas impropias siguen siendo efectivos y están en línea con los valores de la Organización, o bien, con las prácticas deseables, la responsabilidad sobre el enfoque de Gestión del Riesgo de fraude y de conductas impropias de la Organización debe compartirse con la alta dirección. Esta supervisión fundamental comienza con la prevención y también debe formar parte de las medidas de detección y respuesta.

El cuerpo directivo de las organizaciones se encuentra en una posición ideal para influir en las acciones de los empleados a través de su liderazgo ejecutivo, especialmente al fijar el “tono ético de la Organización” y desempeñando un papel decisivo en el fomento de una cultura de altos estándares éticos e integridad.

C) Función de Auditoría Interna

La función actual de auditoría interna también incluye ser un actor clave en las actividades antifraude, apoyando el enfoque de la dirección para prevenir, detectar y responder a fraudes y conductas impropias. De acuerdo con la Encuesta de Fraude en Colombia, 2011, sólo el 11% de los casos de fraudes son detectados por medio de este mecanismo. En general, la auditoría interna debe ser responsable de:

- Planear y conducir la evaluación del diseño y la efectividad operativa de los controles antifraude.
- Asistir a la Organización en la evaluación de riesgos de fraude y ayudar a obtener las conclusiones y estrategias más apropiadas para mitigarlos.
- Informar al Comité de Auditoría sobre las evaluaciones del control interno, auditorías, investigaciones y actividades relacionadas.

D) Código de Conducta

El código de conducta es uno de los vehículos de comunicación más importantes que puede utilizar la dirección para informar a los empleados sobre las principales normas que rigen las conductas de negocio aceptables. Un código de conducta bien redactado y apropiadamente comunicado es algo más que una mera re-expresión de las políticas de la Organización. Se trata de un documento que establece qué conductas son aceptadas y cuáles no, definiendo así los comportamientos esperados de cada uno de los empleados. Un código debe establecer ante todo las características propias de la cultura de control de la Organización, enunciarlas de una forma sencilla pero firme, incluyendo las consecuencias de actuar de manera contraria al código.

E) Investigación de Antecedentes de Terceros y Empleados

Una parte importante de cualquier estrategia de prevención de fraudes y conductas impropias es la utilización de procedimientos de investigación de antecedentes en la contratación, retención y promoción de empleados, agentes, vendedores y demás terceros. Dichas prácticas pueden resultar especialmente importantes para aquellos empleados que tengan actividades claves en la Organización, por ejemplo los que poseen algún tipo de autoridad sobre el proceso de elaboración de la información financiera.

El alcance y la profundidad del proceso de investigación de antecedentes normalmente variarán dependiendo de los riesgos identificados en la Organización, el cargo de dicha persona, su nivel de autoridad y las leyes específicas del país en el que se está ubicada la Organización. Las prácticas de “due diligence” se pueden realizar al inicio de la relación empresarial o laboral o cuando se le promueve a un cargo de mayor responsabilidad, pero de manera permanente se debe monitorear estilos de vida y comportamiento en los negocios, de tal suerte que se identifiquen a tiempo brechas en lo que se estima sea un comportamiento “normal” o “adecuado” y francas irregularidades.

F) Comunicación y Capacitación

Para hacer conscientes a los empleados de sus obligaciones en relación con el control del fraude y de las conductas impropias, debe existir primero una capacitación adecuada y una comunicación continua. Muchas Organizaciones dan como un hecho que todos sus empleados entienden lo que es un fraude o las consecuencias que puede tener una conducta impropia. No obstante, este no es un asunto que puede dejarse al sentido común. Las Organizaciones deben hacer un esfuerzo de capacitación y comunicación sobre las conductas esperadas por parte de cada uno de sus empleados, de tal forma que todos entiendan los riesgos que conlleva una conducta inadecuada. Para establecer el plan de comunicaciones y capacitación, la Administración deberá considerar el desarrollo de iniciativas que sensibilicen a los empleados sobre los fraudes y las conductas impropias. Dichas iniciativas deberán ser:

- Completas y basadas en puestos de trabajo y áreas de riesgo.
- Integradas con otras medidas de formación, siempre que sea posible.
- Efectivas para distintos entornos, utilizando diferentes métodos y técnicas.
- Periódicas y frecuentes, y aplicables a los empleados pertinentes.

6.1.3. Detección

El objetivo de los controles de detección es descubrir los fraudes y las conductas impropias cuando éstas se produzcan. En este nivel, las Organizaciones pueden adoptar, por ejemplo, sistemas de denuncia anónima o implementar programas de monitoreo y análisis de datos sensibles para la operación y administración de la Organización. Algunos de los elementos o componentes que se deben considerar al hablar de mecanismos de detección de fraudes son los siguientes:

A) Mecanismos de Denuncia Anónima.

Las Organizaciones pueden proporcionar a sus empleados distintos canales para que expresen sus preocupaciones y sospechas de fraude o conducta irregular. Normalmente, una línea de denuncia anónima o "Línea Ética", se trata de un mecanismo al que pueden recurrir los empleados para realizar denuncias sobre posibles fraudes o conductas impropias. Estas herramientas pueden incluir un número telefónico, página de Internet, dirección de correo electrónico, buzón anónimo, etc. De acuerdo con la Encuesta de KPMG de Fraude, 2011, en Colombia el 53% de los fraudes cometidos en organizaciones que operan en el país ha sido detectados gracias a denuncias hechas por empleados, clientes, proveedores, anónimas, etc. De ahí, que sea importante que cada organización se pregunte sobre cómo pueden agilizar y alentar la denuncia de comportamientos impropios. Un sistema de recepción de denuncias constituye una herramienta importante de control. Algunas características que deben tener los mecanismos de denuncia anónima para que sean realmente efectivas son las siguientes:

- **Confidencialidad.** Todos los asuntos reportados se deben tratar con estricta confidencialidad.
- **Anonimato.** Se debe respetar la decisión del denunciante de no revelar sus datos personales, para evitar una posible identificación, si así lo desea.
- **Accesible.** Debe ser accesible desde cualquier lugar y cualquier hora, de tal suerte que no existan restricción de tiempos o medios para realizar denuncias.
- **Independiente.** En la medida de lo posible debe ser un mecanismo operado por un tercero independiente, para que el denunciante tenga la certeza de que su información será tratada con confidencialidad y refuerza la idea que se respetará su anonimato.
- **No represalias.** Las denuncias que se hagan deben ser evaluadas y, de proceder, iniciar una investigación. Pero en todo caso no se deben tomar medidas represivas con quien ha realizado la denuncia, así se mandará el mensaje correcto de incentivar la recepción de denuncias y reforzar el mensaje de la Organización sobre su política de cero tolerancia a irregularidades.

B) Auditoría y Monitoreo

Los sistemas de auditoría y monitoreo diseñados para detectar fraudes y conductas impropias son herramientas importantes que la dirección puede utilizar para determinar si los controles están cumpliendo su función. Dado que es imposible hacer una auditoría de todos y cada uno de los riesgos de fraude y conductas impropias, la dirección puede desarrollar un plan de auditoría y monitoreo que esté basado en los riesgos identificados por medio del proceso de evaluación del riesgo de fraude.

El plan de seguimiento y auditoría debe considerar aquellas actividades que, dado su nivel de riesgo (basado en la medición de su probabilidad de ocurrencia cruzada con el tipo de consecuencia esperada) se consideren susceptibles de verse inmersas en un fraude o conducta irregular.

Los miembros de la Administración de una Organización encargados del monitoreo y la auditoría no sólo deben contar con la formación y la experiencia necesarias, sino que también deben ser objetivos al evaluar los controles de los que son responsables. Para que sean óptimos, los protocolos de monitoreo y auditoría deben:

- Realizarse durante el curso normal de las actividades, incluso durante las actividades normales de supervisión y administración.
- Hacer uso de información externa para corroborar la información generada internamente.

- Comunicar formalmente las deficiencias y excepciones encontradas al Consejo de Administración o al Comité de Auditoría, de manera que pueda mitigarse y comprenderse de forma adecuada el daño que supone para la Organización.
- Utilizar los resultados para mejorar y modificar no solamente los controles específicos sujetos a la auditoría, sino también considerando otros controles, tales como las comunicaciones y la formación, las evaluaciones del rendimiento y la disciplina.

6.1.4. Respuesta

Los controles de respuesta se refieren a los mecanismos de control que permitan tomar a tiempo las acciones correctivas más adecuadas para remediar o limitar los daños causados por el fraude o conducta impropia. En este nivel, las Organizaciones deben adoptar, por ejemplo, un protocolo de investigación interna, que ayude a delinear las acciones concretas que se han de seguir en caso de haber detectado una irregularidad. Aquí también es importante diseñar un protocolo de sanciones y correcciones, que le sirva a la Organización como una guía de medidas disciplinarias a adoptar en caso de fraude o conductas impropias.

Una de las características esenciales de este elemento del programa es el tiempo. Cuando no se tienen mecanismos de respuesta apropiados, la reacción de la Organización puede ser tardía y las medidas que se puedan tomar posteriormente pueden ser poco útiles.

Uno de los elementos esenciales en la respuesta es la investigación de los hechos del fraude o conducta impropia. Cuando se descubre información sobre conductas impropias o fraudes, bien sea potenciales o reales, la Organización debe estar preparada para llevar a cabo una investigación objetiva y exhaustiva. El objetivo de cualquier investigación es recabar evidencias que contribuyan a realizar una evaluación independiente y basada en hechos de la infracción supuestamente cometida, de modo que la dirección pueda decidir la línea de actuación a seguir. Una vez que se ha realizado una investigación, el siguiente aspecto crítico en una respuesta adecuada está en la aplicación de normas y en responsabilidad de rendición de cuentas.

Disponer de un sistema disciplinario consistente y coherente es un mecanismo de control fundamental para ayudar a disuadir la comisión de fraudes y conductas impropias. Al imponer sanciones significativas, la dirección estará transmitiendo a las partes internas y externas que la Organización considera la Gestión del Riesgo de fraude y conductas impropias como una prioridad absoluta.

En Colombia, las medidas disciplinarias que se adopten deben tomar en cuenta las legislaciones nacionales y locales en materia laboral. De tal suerte que la medida disciplinaria adoptada no tenga un efecto inverso al buscado.

El tercer elemento a ser considerado como respuesta ante la comisión de un fraude es la adopción de medidas para remediar los daños ocasionados. Entre otros, los siguientes son algunos ejemplos de acciones que se pueden tener en cuenta:

- Estudiar las causas originales que han provocado los fallos de control, garantizando que se ha mitigado el riesgo y se han fortalecido los controles.
- Sancionar a aquellos que hayan llevado a cabo acciones impropias así como a aquellos directivos o supervisores que no hayan sido capaces de prevenir o detectar

- dichas acciones y que entren en el ámbito de su responsabilidad.
- Comunicar a los empleados que la dirección ha tomado las medidas pertinentes.

A pesar de que revelar públicamente un fraude o una conducta irregular puede resultar agresivo para una Organización, la Administración quizá deba considerar esta posibilidad para así combatir o adelantarse a la publicidad negativa que pueda provocarle a la Organización el ilícito, poniendo de manifiesto su buena fe y contribuyendo a acabar con el problema. Por otro lado se mitiga el riesgo de comunicación informal y sus consecuencias.

6.1.5.

Conclusiones

El propósito de este capítulo ha sido proporcionar una visión general de los fundamentos en la Gestión del Riesgo de fraude, corrupción y lavado de activos, destacando las mejores prácticas que las Organizaciones han considerado efectivas en el entorno de negocios actual. Como se ha señalado, es imperativo reconocer que un Programa Integral de Gestión del Riesgo de Fraude, Corrupción y lavado de activos debe ser una de las características principales de los sistemas modernos de control interno y gobierno corporativo.

El énfasis de la gestión efectiva y responsable se debe poner en la disuasión de los delitos o conductas impropias. La investigación del fraude, del abuso y del error no debe ser el interés primordial de la Alta Dirección de las Organizaciones, pues se trata de una posición más bien reactiva que proactiva. Su interés principal debe estar encaminado a fortalecer un gobierno corporativo eficaz, basado en un sistema de control de riesgos, que impidan el abuso de confianza y disminuya la probabilidad del error y el engaño.

Uno de los objetivos esenciales del gobierno corporativo es establecer un sistema de control interno y administración de riesgo que ayude a mitigar la incidencia de fraudes y todo tipo de conductas impropias, que puedan dañar el valor y la integridad de la empresa. Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude o incurrir en actos de corrupción o lavados de activos. Sin embargo, se ha visto que la posibilidad de padecer un fraude se reduce sustancialmente cuando las empresas entienden los riesgos de su propia operación y adoptan un programa integral que les ayude a prevenir y detectar a tiempo posible irregularidades. Sólo así se estará realmente tomando medidas concretas para mejorar la confianza en las empresas y se estará trabajando para la protección de su patrimonio.

6.2.

Gestión del Riesgo de Corrupción y Comité de Auditoría

Los comités de auditoría están dedicando un tiempo significativo en su agenda al riesgo asociado a prácticas de Anticorrupción, como referentes de cumplimiento legal/regulatorio, en Colombia por ejemplo el Estatuto Anticorrupción, en Estados Unidos las Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), y en UK Bribery Act.

Existe un mayor enfoque regulatorio en la ética corporativa y asuntos de soborno,

- centrándose en los programas de cumplimiento de la compañía. Los comités de auditoría centran su atención en sus propios procesos de denuncia:
- ¿Todos los directivos y empleados de la compañía conocen el contenido del Estatuto Anticorrupción?
 - ¿El Código de Ética incluye la prohibición de participar en actos de corrupción?
 - ¿Operan efectivamente las denuncias?
 - ¿Se asegura que las relaciones con instituciones de gobierno se realicen con transparencia y con apego a la legalidad?
 - ¿Las políticas, procedimientos, entrenamiento y comunicaciones relacionadas con el sistema de denuncias están actualizadas?
 - ¿El personal encargado del sistema de denuncias está entrenado adecuadamente?
 - ¿La administración entiende los riesgos globales de la compañía?
 - ¿La empresa cuenta con un fuerte programa de cumplimiento alineado con el perfil de riesgo de la compañía incluido el entrenamiento de los empleados?
 - ¿Existe un sistema de prevención y detección oportuna de actos de corrupción, especialmente en compras/ventas con entidades de gobierno o en ciclos críticos de las empresas?

6.3.

Gestión del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación de Terrorismo y Comité de Auditoría

La economía no es ajena a filtraciones relacionadas con lavado de activos y financiación del terrorismo, a través del desarrollo de actividades de negocio con empresas o individuos que inicialmente parecieran legales. En esta materia los sistemas financieros han desarrollado avanzados sistemas de educación, prevención y detección de este tipo de prácticas, y dado el alcance que puede llegar a tener este tipo de operaciones ilegales, está dejando de ser un asunto exclusivo de instituciones del sector financiero.

Por ejemplo, la Superintendencia Financiera de Colombia a través de su circular externa 060 de 2008, regula y da instrucciones en materia de Prevención y Control de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo a los emisores no sometidos a inspección y vigilancias por parte de la dicha Superintendencia .

En este sentido, el Comité de Auditoría debe:

- Asegurarse que la empresa esté completamente alineada y en cumplimiento de las regulaciones de lavado de activos y financiamiento al terrorismo que le apliquen.
- Vigilar que el Manual y el Sistema de Prevención de Lavado de Activos, mejor conocido como SARLAFT, esté actualizado y sea realmente efectivo.

- Asegurarse que el personal encargado del cumplimiento del SARLAFT y el Oficial de Cumplimiento realice periódicamente sus reportes a las autoridades pertinentes e informe puntualmente al CA de los casos por dicha unidad atendidos.
- Promover la adecuada capacitación del personal a cargo del SARLAFT para su debido cumplimiento y eficaz respuesta a las posibles operaciones que se cataloguen como preocupantes, sospechosas e irregulares.

6.4.

Gestión del Riesgo de “Stakeholders” (reputación) y Comité de Auditoría

Las empresas están expuestas a la vigilancia y presión de todos los grupos de interés y como parte de una estrategia de negocio sostenible, la reputación es importante para mantener un buen desempeño empresarial y es la responsabilidad de todos los empleados de la empresa; perderla significa un deterioro a la marca, o a la generación de valor, por el contrario potencializarla tendría el efecto contrario.

Un riesgo de reputación puede surgir de aspectos sociales, éticos o ambientales, o como consecuencia de los eventos de riesgo operacional o de otra índole. La reputación de la empresa depende no solo de cómo la Administración conduce el negocio, sino también puede verse afectada por la forma en que los clientes se comporten.

En este sentido, el riesgo reputacional debe ser considerado y evaluado por la Junta Directiva y la Administración de la empresa, específicamente en cuanto al establecimiento de normas para todos los aspectos importantes del negocio y la formulación de mecanismos que permitan manejar el riesgo reputacional a nivel de venta de productos o servicios, compras a proveedores, alianzas y otro tipo de posiciones de la empresa frente a temas de interés público.

Las normas deben establecer los procedimientos operativos en todas las áreas para manejar el riesgo de reputación, incluyendo la disuasión de lavado de dinero, las sanciones económicas, el impacto ambiental, las medidas de anti-corrupción y relaciones con los empleados.

6.5.

Gestión del Riesgo de Tecnología de Información y Comité de Auditoría

Las organizaciones tienden cada vez más a fortalecer la infraestructura tecnológica que soporta los procesos de negocio, para responder ante a las necesidades del cliente y ser cada vez más competitivos en el entorno global; es por esto, que las áreas de tecnología de información enfrentan grandes retos ante el doble rol que tienen, uno el de ser asesores estratégicos de la alta gerencia para apalancar con tecnología de información y comunicaciones, el desarrollo de la estrategia de negocio y el segundo responder mediante la prestación de servicios a las

necesidades del cliente interno y externo.

Por lo anterior, los miembros del comité de auditoría requieren dedicar tiempo al análisis de los riesgos de TI y tecnologías emergentes, gestión del riesgo, estrategia corporativa y el impacto de iniciativas de políticas públicas en el cumplimiento de las compañías.

Riesgos de TI y tecnologías emergentes:

Los riesgos de TI encabezan la lista de temas en los cuales el comité de auditoría requiere dedicar más tiempo. Una de las mayores inquietudes está relacionada con la eficacia del proceso de supervisión de los riesgos de tecnología de la información (TI) o si el proceso de planeación estratégica está alineado con el cambio tecnológico y la innovación; por tanto el comité de auditoría necesita escuchar con mayor frecuencia al principal directivo de Tecnología (CIO) dado el profundo impacto que tienen los desarrollos tecnológicos como “ cloud computing ” y medios sociales, así como la seguridad de información y el volumen de datos e información manejados gracias a la tecnología.

La velocidad y el impacto de los desarrollos y la importancia de TI en el direccionamiento y definición del negocio, están haciendo que los directores den mucha más importancia a los riesgos de TI, incluyendo la privacidad y seguridad de la información, “ ciber ” riesgo y cumplimiento regulatorio. La atención de los miembros del comité de auditoría también debe estar centrada en el riesgo estratégico de IT; este es la incapacidad de entender TI como un direccionador crítico y de entender la innovación tecnológica como parte de la estrategia de la compañía y el modelo de negocio.

Dentro de los aspectos claves y preguntas que el comité de auditoría requiere discutir con la dirección se encuentran:

- ¿Existe una conectividad adecuada entre el CIO/TI, el negocio y el comité de auditoría?
- ¿Entiende la dirección la capacidad que tiene TI para cambiar el negocio?
- ¿Qué tan efectivo es el proceso de planeación estratégica al tratar con la innovación y el cambio tecnológico en el negocio?
- ¿Tiene la compañía el liderazgo para aprovechar las nuevas capacidades de TI?
- ¿Se ha comunicado claramente un marco de gobierno del área de TI?
- ¿Cuál es el enfoque del gobierno de seguridad de información y de datos?
- ¿Entendemos nuestros riesgos de TI y podemos administrarlos?

Los riesgos de tecnología pueden ser agrupados en los factores que describimos a continuación:

- La dependencia de los sistemas de TI - Mientras más dependiente sea una organización de los recursos de TI, mayor es la posible pérdida financiera, ya sean directa o de reputación. Esta categoría está determinada por el grado de automatización, la cantidad de tecnología, los procesos misionales soportados por TI, y la sofisticación de TI.
- Dependencia del personal de TI - En esta categoría de riesgo la organización puede sufrir una pérdida debido a la rotación o ausencia de personal altamente competente en temas de TI.

- Dependencia de Terceros - Existe el riesgo de que la organización sufra una pérdida a causa de su dependencia de terceros, como outsourcing, co-sourcing, proveedores y contratistas. Esta categoría depende del nivel de participación de terceros.
- Confiabilidad de TI - Los riesgos pueden materializarse a partir del procesamiento inadecuado o incoherente de la información del negocio. Esto ocasiona que deban realizarse procesos de rectificación de la información, ya que el resultado del procesamiento es poco confiable.
- Enfoque de Negocio de las Funciones de TI y los procesos - Existe el riesgo de que las necesidades del negocio y de los usuarios no sean suplidas por TI o que la tecnología de información disponible no se integre apropiadamente con el enfoque del negocio, la estrategia y los planes futuros. El enfoque del negocio está determinado por los procesos de negocio, satisfacción del usuario y la conciencia gerencial.
- Activos de Información - La propia naturaleza de los datos y la información (los "activos de información"), mantenida por la organización, puede resultar en una pérdida (por ejemplo, la piratería o el robo), y está determinado por el tipo de datos, perfil de público y la motivación para el fraude.
- Cambios en TI: Riesgo de pérdidas debido al grado de cambio en el entorno de TI; las áreas evaluadas incluyen el grado y la complejidad de los cambios.
- Entorno legislativo y regulatorio - Existe el riesgo de que la falta de cumplimiento de la legislación relativa a la elaboración, almacenamiento y uso de la información, conduzca a una pérdida financiera o de reputación de la organización. Esto podría venir a través de la censura por una autoridad reguladora, las multas o escándalos públicos.

6.6.

Gestión de Cambio, Cultura de Riesgos y Control y el Comité de Auditoría

Una cultura que facilita la buena Gestión del Riesgo y controles; se caracteriza por:

- Liderazgo y compromiso generado por los modelos de dirección y ejemplo de comportamiento adecuado.
- Un sentido de colaboración y compromiso individual hacia la gestión del riesgo.
- Sofisticación en cómo la organización responde a la exposición al riesgo y aprende de los errores del pasado.

El Comité de Auditoría puede contribuir a liderar el cambio cultural, promoviendo la revisión de causas de algunos de los problemas enfrentados por la organización junto con un plan detallado del cambio de cultura.

Un proceso de gestión de cambio ayuda a preparar a la organización y sus empleados para el cambio y también ayuda a navegar por el proceso de cambio para sostener las iniciativas importantes de transformación. Usualmente el proceso se centra en tres aspectos: (1) Preparación y Riesgos en la Organización, (2) Gestión de grupos de interés y comunicación estratégica, y (3) Impacto en el trabajo y Transición Laboral.

6.7.

Gestión de Continuidad

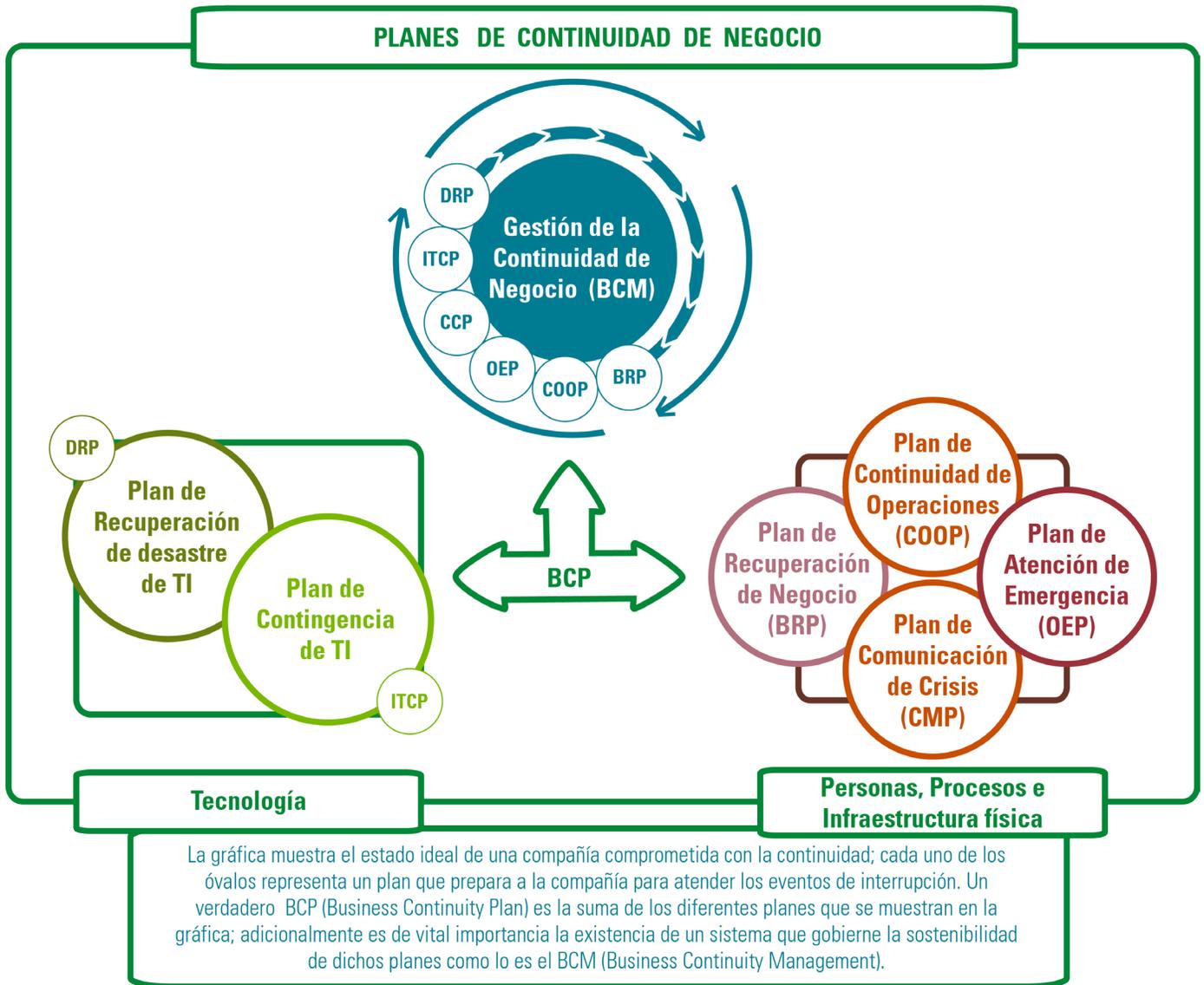
Lograr mantener la continuidad del negocio es una habilidad que requiere la definición de un marco de referencia pro-activo, que facilite la alineación de las personas, los procesos, la tecnología y las actividades del día a día. Es por esto que, en las buenas prácticas de continuidad se ha adoptado e implementado modelo de ciclos de mejoramiento continuo, enmarcado en la definición de:

- Políticas para Administrar la Continuidad.
- Estructura para Administrar la Continuidad.
- Procesos para Administrar la Continuidad.
- Administración del Cambio en Continuidad (Impregnar Cultura).
- Metodología para Administrar la Continuidad.

Para gestionar los riesgos internos y externos que enfrentan los asociados, sus procesos y la infraestructura física y tecnológica, se deberá implementar un Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio, el cual utiliza como marco de referencia los estándares y prácticas que han influenciado los temas de continuidad de negocio en las diferentes industrias a nivel mundial, principalmente son:



El Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio se fundamenta en el ciclo de sistemas de gestión y mejora continua P (Planear), H (Hacer), V (Verificar), A (Actuar) - (PHVA) el cual permite definir el conjunto de políticas, procesos, roles, estructura y metodología que ayudan a establecer el marco de actuación bajo el cual se administra la continuidad.



- Estándar Británico para la definición y evaluación del Sistema de Administración de Continuidad de Negocio – BS25999-1 y BS25999 – 2.

- Guía de Buenas Prácticas en el proceso de administración de la continuidad de negocio del BCI (Business Continuity Management – Good Practice Guide, GPG).

- Modelo de 10 prácticas profesionales del DRI (Disaster Recovery Institute)
Los planes de Continuidad de Negocio:

Estos diferentes planes buscan establecer los procedimientos que se deben ejecutar para mantener la continuidad de los servicios considerados como críticos para las organizaciones y que de implementarse se está apuntado al logro de objetivos como:

- Maximizar la efectividad de las operaciones ante un evento de interrupción a través de un plan establecido.
- Definir las actividades, registros vitales, recursos mínimos y procedimientos necesarios para restaurar las operaciones de los procesos críticos.
- Asignar los roles y responsabilidades al Comité de Administración de Crisis y Equipos de Recuperación.
- Coordinar los procesos de la empresa que participarán en las estrategias de

planificación, recuperación y retorno de una contingencia.

- Coordinar áreas externas y terceros que participan en las estrategias de planificación, recuperación y retorno de una contingencia. A continuación se describen los diferentes planes a implementar:

Occupant Emergency Plan (OEP) - Plan de Atención de Emergencias

Objetivo: Proveer procedimientos de respuesta y actuación de los ocupantes de un edificio, en el evento que exista una amenaza potencial que ponga en peligro la integridad y salud de las personas, el ambiente o la propiedad.

Alcance: Se centra en el personal y las instalaciones; no está diseñado para procesos de negocio o funcionalidad de los sistemas de TI.

Crisis Communication Plan (CCP) – Plan de Comunicación de Crisis

Objetivo: Proporcionar procedimientos documentados para efectuar una comunicación interna o externa sobre los hechos de importancia durante la ocurrencia de un desastre o catástrofe.

Alcance: Direccionar las comunicaciones con el personal, proveedores, accionistas, el público y medios de comunicación; no se enfoca en la TI.

Business Recovery Plan (BRP) – Plan de Recuperación de Negocio

Objetivo: Restaurar la operatividad de los procesos de negocio afectados por una emergencia en un centro alternativo.

Alcance: Direccionar los procesos de negocio.

Continuity of Operations Plan (COOP) – Plan de Continuidad de Operaciones

Objetivo: Restaurar las funciones esenciales de una Organización (generalmente a nivel de jefaturas) en un centro alternativo de operaciones y ejecución de esas funciones antes de volver a la operación normal.

Alcance: Direccionar el conjunto de operaciones y recursos definidos como críticos para la organización.

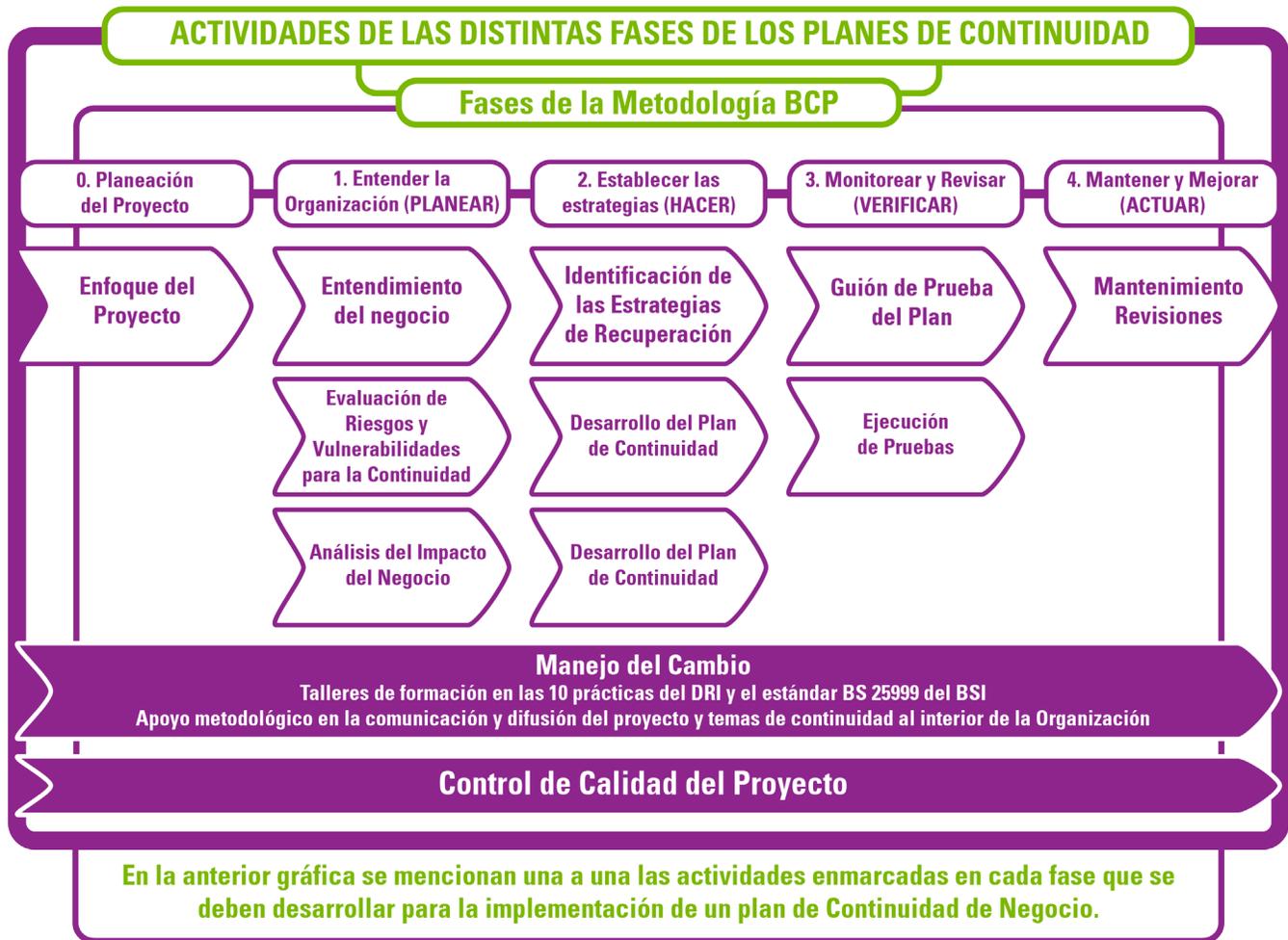
Disaster Recovery Plan (DRP) – Plan de Recuperación de Desastre

Objetivo: Restaurar la operabilidad de la tecnología crítica (Hardware, Software base, aplicaciones de negocio, datos y recursos relacionados) en un sitio o centro de procesamiento alternativo, ante la ocurrencia de un desastre o evento catastrófico no controlable, que inhabilite el acceso a edificios durante períodos prolongados de tiempo.

Alcance: Está centrado en la TI; limitado a interrupciones o desastres mayores prolongados, con efectos de alto impacto que superan en tiempo el RTO.

IT Contingency Plan – Plan de Contingencia de TI

Objetivo: Mantener la continuidad de las aplicaciones e infraestructura que son soporte de operaciones o procesos del negocio.



Alcance: Se centra en la interrupción de los sistemas de TI; no considera las personas y los procesos del negocio.

Business Continuity Plan (BCP) – Plan de Continuidad de Negocio

Objetivo: Mantener operando las funciones de un negocio durante y después de una interrupción.

Alcance: Direccionar los procesos de negocio, la gente, las instalaciones físicas y la tecnología como soporte a los procesos.

Por último, queremos mencionar algunas premisas en continuidad:

- La continuidad es una tarea de todos los líderes.
- El contar con un Plan de continuidad de Negocio no impediría que los riesgos se materialicen.
- La continuidad del negocio no depende explosivamente de tecnología, las personas, los procesos y la infraestructura Física son igualmente vitales para la continuidad.
- La continuidad pasa por las manos de la alta dirección y no solo en el patrocinio económico si no en la participación activa de las diferentes actividades de preparación (pruebas).
- Una crisis es gobernada (controlada) adecuadamente solo por la alta dirección.

6.8.

Gestión del Riesgo de Sostenibilidad y Comité de Auditoría

El objetivo de las Compañías es generar valor Sostenible a los accionistas en el largo plazo. Sostenibilidad implica que la Compañía gestione efectivamente los aspectos de Gobierno, Sociales y Ambientales de sus actividades, así como los financieros. Cada Compañía necesita generar un retorno sobre el capital invertido por encima del costo de capital. Esto solo se logrará si se enfocan en el retorno económico y en identificar y gestionar los mencionados aspectos que puedan afectar a la compañía en el largo plazo, así como las efectivas relaciones con empleados, proveedores, clientes, comunidades sociales y en general el medio ambiente.

Basta solo con analizar el reporte global de riesgos emitido por el World Economic Forum para entender los desafíos globales y los riesgos económicos, ambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos que necesariamente tendrán que monitorear, mitigar y mejorar las Compañías tanto el sector público como privado.

Las Juntas Directivas juegan un papel muy importante en el monitoreo de los riesgos de Sostenibilidad que pudieran afectar la gestión y supervivencia de la Compañía en el largo plazo.

Once de las veinte mayores compañías del mundo han formalizado responsabilidades a las Juntas Directivas centradas específicamente en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad o la responsabilidad corporativa y a más de ello, han establecido Subcomités encargados de tales asuntos.

¿Cuáles son las responsabilidades de la Junta Directiva frente a estos asuntos?

En general, las principales funciones son las siguientes:

- Identificar, evaluar y monitorear aquellas tendencias y riesgos sociales, ambientales o políticas que pudieran afectar a la compañía y sus resultados.
- Orientar la política, objetivos y programas de Sostenibilidad de las Compañías.
- Monitorear los planes de ejecución de los programas en materia de sostenibilidad.
- Validar el cumplimiento de los objetivos establecidos y el desempeño asociado a los mismos.
- Revisar el presupuesto de inversión asignado para estos asuntos.
- Revisar la información pública en materia de sostenibilidad elaborada por la compañía.
- Evaluación de cumplimientos regulatorios asociados.
- Orientar la creación de cultura de la mitigación de estos asuntos en la Compañía.
- Orientación del impacto de estos asuntos a lo largo de toda la cadena de valor, incluyendo la cadena de aprovisionamiento.
- Monitorizar la reputación de la compañía y evaluar y supervisar las propuestas de

los gestores para su mejora.

¿Qué denominación reciben los comités de Junta encargados de estos asuntos?

A diferencia de otros subcomités, como el de auditoría, cuya constitución, características y atribuciones pueden encontrarse en la mayor parte de las recomendaciones de gobierno corporativo de todo el mundo, no existe un consenso acerca de la denominación para los subcomités encargados de esas cuestiones. Los nombres van desde Comité de Asuntos Públicos hasta Comité de Responsabilidad Social y Corporativa, Comité CSR, Comité de Sostenibilidad o Comité de Asuntos Estratégicos.

¿Cómo están conformados y cuántas veces se reúnen?

El subcomité está comúnmente conformado por tres o cuatro miembros de la Junta Directiva, corrientemente uno de ellos independiente de la Entidad. El número más habitual de sesiones es tres o, en ocasiones, cuatro en el año. Sin embargo, ello dependerá de los asuntos, riesgos y recurrencia definidos por la Compañía.





7

HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS Y COMITÉS DE AUDITORÍA



En este Capítulo presentamos diez herramientas para apoyar la gestión de las Juntas Directivas y Comités de Auditoría; cada una de ellas debe adaptarse a las necesidades particulares de cada Organización.

Herramienta # 1: Perfil de Espacios de Responsabilidad de las Juntas Directivas (Comités de Auditoría)

Ambiente de Negocios Actual

1. ¿La economía Colombiana viene mostrando tendencia de crecimiento sostenido, ¿cuán confiado se siente de que su Organización ha venido valorando las oportunidades para capitalizar tal crecimiento?

- Alto
- Medio
- Bajo

¿Qué pasos seguirá su Organización durante el presente año para potenciar su crecimiento?

- Introducir / invertir en nuevos productos / servicios
- Implementar reducciones de costos adicionales para mejorar la posición competitiva
- Buscar oportunidades de fusiones / adquisiciones
- Apuntar a una transformación del negocio, mediante la habilitación tecnológica, obtención de recursos, etc.
- Administrar la fijación de precios para aumentar la cuota del mercado
- Acceder a mercados emergentes / expansión internacional
- Trasladarse a negocios adyacentes
- Invertir en talentos / recursos humanos / habilidades
- Buscar financiación adicional
- Ninguno de los anteriores
- Otros (Especifique)

2. ¿Cuán convencido está de que la Administración de su Organización ha identificado los riesgos significativos para sus planes de crecimiento y ha implementado controles apropiados para monitorearlos?

- Convencido
- Un poco convencido
- No está convencido

3. ¿En qué áreas radican las mayores oportunidades de optimización de costos en la búsqueda de mayor competitividad en un escenario de crecimiento económico del país?

- Revisión de procesos
- Utilización de IT en la operación
- Controles internos
- Riesgo de fraude
- Integridad de la información financiera
- Talento y capacitación de los empleados
- Desarrollo de la línea de liderazgo
- Cumplimiento anti-soborno / anticorrupción y legal / regulatorio
- Administración de externalización / cadena de distribución prolongada
- Otras (Especifique)

Gestión del Riesgo

4. ¿Cuál es el estatus del sistema / programa de Gestión del Riesgo de su Organización?
- Se ha establecido un sistema de Gestión del Riesgo sólido y maduro
 - Se ha implementado un sistema de Gestión del Riesgo, pero requiere un trabajo considerable
 - El sistema de Gestión del Riesgo está en etapa de planificación/desarrollo
 - No hay un esfuerzo activo/formal por implementar un sistema de Gestión del Riesgo formal
 - Otro (Especifique)
5. ¿Está “dando resultados” la inversión de su Organización en Gestión del Riesgo en términos de la capacidad de la Organización de identificar, evaluar y gestionar los riesgos operacionales que enfrenta?
- Sí, en gran medida
 - Sí, pero sólo hasta cierto punto
 - No está dando buenos resultados
 - La Organización no ha hecho una inversión significativa en Gestión del Riesgo
6. ¿Está convencido de que la Junta Directiva / Comité de Auditoría entiende si la Administración ha implementado controles eficaces para los riesgos operacionales significativos de la Organización?
- Sí
 - No
 - No está seguro
7. ¿Son adecuados los informes que recibe la Junta Directiva / Comité de Auditoría sobre los riesgos de cumplimiento y seguridad claves de la Organización como un sistema eficaz de “alerta temprana” para posibles problemas?
- Sí
 - No
 - No está seguro
8. En su opinión, ¿qué riesgo sistémico representa las mayores amenazas para su Organización?
- Riesgo económico y financiero
 - Riesgo geopolítico
 - Riesgo de la cadena de distribución
 - Riesgo de la infraestructura crítica (electricidad, gas, telecomunicaciones, agua, transporte, etc.)
 - Riesgo medioambiental/ de cambio climático
 - Riesgo de pandemia global (incluyendo terrorismo biológico)
 - Riesgo cibernético (ataque a la infraestructura de IT global)
 - Seguridad de los alimentos
 - Desastre natural
 - Otro (Especifique)
9. En su opinión, ¿qué riesgos de la cadena de distribución representan las mayores amenazas para su Organización?
- Calidad del producto
 - Servicio al cliente (tiempo de entrega, capacidad de respuesta)
 - Visibilidad y control de la cadena de distribución
 - Eficiencia/competitividad de la cadena de distribución
 - Desastres naturales / terrorismo y conflictos
 - Cumplimiento legal/regulatorio

- Un negocio “justo a tiempo” con existencias reguladoras inadecuadas
 - Preparación inadecuada para desastres
 - Dependencia de proveedores de una sola fuente
 - Otros (Especifique)
10. ¿Cuán convencido está de que su Comité de Auditoría entiende el apetito al riesgo tributario de la Organización?
- Convencido
 - Un poco convencido
 - No está convencido
11. ¿Tiene su Comité de Auditoría una visión clara de la perspectiva que los analistas e inversionistas principales tienen sobre los riesgos significativos que enfrenta la Organización?
- Sí
 - No
12. Además de los riesgos de información financiera, ¿cuáles categorías de riesgo es su Comité de Auditoría responsable de supervisar? (Seleccione todas las que aplican)
- Riesgos financieros (por ejemplo, flujo de efectivo, acceso a capital, convenios de deuda)
 - Riesgos de cumplimiento legal/regulatorio
 - Riesgo de seguridad de la IT y de privacidad
 - Riesgos relacionados con el uso de redes sociales (Twitter, Facebook, etc.)
 - Riesgos operacionales
 - Riesgos de RRHH / mano de obra
 - Riesgos estratégicos
 - Un “proceso de riesgos” en general
 - Ninguna de las anteriores
 - Otras (Especifique)
13. ¿Ha formado su Organización un Comité de Riesgo y/o designado un Director de riesgos (o un equivalente) para apoyar el programa de Gestión del Riesgo? (Seleccione todo lo que aplica)
- Sí
 - Si su respuesta es sí, el Comité de Riesgo incluye:
 - sólo directores no ejecutivos
 - sólo la administración ejecutiva
 - tanto directores no ejecutivos como la administración ejecutiva
 - La Organización no ha formado un Comité de Riesgo
 - Sí, la Organización ha designado un director de riesgo (o un equivalente)
 - La Organización no ha designado un director de riesgo (o un equivalente)
14. ¿Cuán convencido está de que el Comité de Auditoría escucha opiniones disidentes, incluyendo las que provienen de la administración media, en cuanto al ambiente de riesgo de la Organización y los controles relacionados?
- Convencido
 - Un poco convencido
 - No está convencido

15. ¿Cómo desarrolla su Comité de Auditoría, su entendimiento de los valores y la cultura ética de la Organización? (Seleccione todo lo que aplica)

- Encuestas a los empleados
- Comunicación informal frecuente con el director ejecutivo, el director financiero y otros ejecutivos superiores
- Comunicación con los empleados bajo el nivel C
- Visita a las ubicaciones físicas de la Organización
- Monitoreo de las quejas de los empleados, incluyendo las quejas de la línea de denuncias internas
- Obtención de datos del auditor externo
- Obtención de datos del auditor interno
- Otros (Especifique)_____

Información Financiera

16. ¿Hasta qué punto su Comité de Auditoría “profundiza” y revisa los supuestos claves subyacentes a los juicios y estimaciones contables importantes de la administración?

- En gran medida
- Hasta cierto punto
- Para nada

17. ¿Se reúne su Comité de Auditoría (personal o telefónicamente) para revisar el comunicado sobre las ganancias antes de emitirlo realmente? (Seleccione una opción)

- Sí
- No
- No, pero el borrador es revisado por el Presidente del Comité de Auditoría

18. Teniendo en cuenta el actual ambiente de riesgo, ¿cuán convencido está de que los informes narrativos de su Organización comunican adecuadamente la sensibilidad y los riesgos inherentes en los juicios y estimaciones contables de la Organización?

- Convencido
- Un poco convencido
- No está convencido

19. ¿Cree que las revelaciones de su Organización son demasiado complejas y voluminosas y que podrían ser más fluidas y claras?

- Sí
- No

20. En su opinión, ¿cuáles son los impedimentos significativos para lograr transparencia externa en los estados financieros de su Organización? (Seleccione todos los que aplican)

- Preocupaciones sobre la exposición legal (asesoría o consejo)
- Preocupaciones sobre la revelación de información competitiva
- Problema de “lenguaje común”
- Reticencia a revelar información que pudiera ser vergonzosa
- Falta de transparencia interna
- No cree que los inversionistas debieran saber

21. ¿Cuál de las siguientes presiones representan un riesgo para la integridad de los estados financieros de su Organización?
(Seleccione todas las que aplican)

Presiones para:

- Cumplir objetivos de planificación y presupuesto del negocio poco realistas (expectativas poco realistas del nivel Directivo)
- Cumplir las estimaciones y los pronósticos de los analistas sobre las ganancias
- Cumplir objetivos de compensación de incentivos
- Cumplir con convenios de deuda u obligaciones contractuales

22. ¿Hasta qué punto la Junta Directiva / Comité de Auditoría trata los temas de sustentabilidad / responsabilidad social empresarial?

- Los trata en las revelaciones de la Organización
- Los discute, pero no los incluye en las revelaciones
- No los discute
- No los discute, pero debería

23. ¿Tiene un plan, y tiempo en la agenda, para educar a su Comité de Auditoría sobre nuevas normas y pronunciamientos de contabilidad que pueden tener un impacto en su Organización?

- Sí
- No

24. ¿Ha discutido su Comité de Auditoría/ junta la política de la Organización sobre el uso de Twitter y otras redes sociales para contactarse con inversionistas y clientes?

- Sí
- No

Cumplimiento Legal / Regulatorio

25. ¿Cuán seguro está de que el (los) programa(s) de cumplimiento de su Organización es (son) eficaz (ces) al administrar riesgos relacionados con el cumplimiento transfronterizo/ anti-soborno y anticorrupción?

- Seguro
- Un poco seguro
- No está seguro

26. ¿Ha recibido su Comité de Auditoría un resumen de la Ley contra la Corrupción de Colombia y otros países?

- Sí
- No
- La Organización no hace negocios con otros países

27. ¿Entrega el Director de cumplimiento de su Organización (o su equivalente) informes al Comité de Auditoría por lo menos una vez al año sobre el estatus del programa de cumplimiento y asesora de manera oportuna sobre materias que implican posibles conductas criminales?

- Sí
- No
- No está seguro

Riesgo de IT y Tecnologías Emergentes

28. ¿Está convencido de que su junta /Comité de Auditoría posee un proceso eficaz para supervisar los riesgos significativos de IT de la Organización?

- Sí
- No

29. ¿Ha recibido su Comité de Auditoría resúmenes sobre los planes de la Organización de usar un disco duro virtual (“cloud computing”)?

- Sí
- No
- La administración señala que no tiene planes de usar un disco duro virtual

30. ¿Cuán eficaz es el proceso de planificación estratégica de su Organización al tratar con el ritmo de la innovación y el cambio tecnológico en el negocio?

- Muy eficaz
- Un poco eficaz
- No es eficaz
- No está seguro

31. Durante el año pasado, ¿sobre cuáles de los siguientes temas ha recibido su Comité de Auditoría o junta actualizaciones de parte del director de informática de la Organización o su equivalente? (Seleccione todos los que aplican)

- Planes de la Organización para el uso de un disco duro virtual
- Políticas de la Organización respecto al uso de redes sociales
- Política de seguridad de la información de la Organización
- Cómo la Organización está administrando los riesgos presentados por las tecnologías emergentes
- Cómo la Organización planea aprovechar las tecnologías emergentes
- Riesgos de externalizar la IT de la Organización
- Ninguno de los anteriores
- Otro (Especifique)

Investigaciones Especiales y Gestión de Crisis

32. ¿Cómo caracterizaría el plan de preparación y respuesta ante crisis de la Organización ? (Seleccione todo lo que aplica)

- Sólido y preparado
- Probado activamente o “armado para la guerra”
- Incluye un plan de comunicaciones
- Inadecuado, dados los desafíos particulares de la organización
- No está satisfecho con el plan de la Organización
- No está seguro

33. ¿Cuán convencido está de que su Organización, incluyendo el Comité de Auditoría o la junta, está lista para responder en caso de una crisis “viral” a través de las redes sociales?

- Convencido
- Un poco convencido
- No está convencido
- No está seguro

Interacción con el Director Financiero

34. Considerando la posición competitiva y los desafíos estratégicos de su Organización en el futuro, ¿cuán convencido está de que el director financiero y la organización financiera poseen las habilidades y recursos requeridos para ser eficaces?

- Convencido
- Un poco convencido
- No está convencido

35. ¿Cuán satisfecho está del nivel de transparencia, es decir, comunicaciones abiertas y sinceras y el flujo de información, entre el director financiero /organización financiera y el Comité de Auditoría?

- Satisfecho
- Un poco satisfecho
- Insatisfecho (Explique)

Interacción con los Auditores

36. ¿Cuán satisfecho está con el apoyo que su Comité de Auditoría recibe de la firma de auditoría externa / Revisoría Fiscal y los especialistas técnicos, incluyendo la oficina nacional de la firma?

- Satisfecho
- Un poco satisfecho
- Insatisfecho (Explique)

37. ¿Con cuánta frecuencia provee auditoría interna evaluaciones de los procesos de Gestión del Riesgo de la Organización al Comité de Auditoría? (Seleccione una opción)

- Una vez al año
- Dos veces al año
- Trimestralmente
- Otra (Especifique)
- Auditoría interna no provee dichas evaluaciones

38. ¿Cuán convencido está de que el plan de auditoría interna de su Organización se basa en el riesgo y se enfoca en los riesgos críticos, incluyendo los riesgos estratégicos, operacionales, de información financiera y de cumplimiento?

- Convencido
- Un poco convencido
- No está convencido

Eficiencia y Eficacia del Comité de Auditoría

39. ¿Cuán satisfecho está con la calidad de la información que su Comité de Auditoría recibe en conexión con cada una de las siguientes áreas de supervisión? (Seleccione un nivel de satisfacción para cada área)

	Satisfecho	Un poco satisfecho	Insatisfecho
Supuestos subyacentes de los juicios y estimaciones contables de la administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revelaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de control general de la Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgos estratégicos que enfrenta el negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo de liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores corporativos y cultura ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo de IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo tributario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riesgo de fraude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de trabajo de auditoría interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Califique la eficacia de su Comité de Auditoría en las siguientes áreas:

	Eficaz	Un poco eficaz	Necesita mejorar
Composición, equilibrio y diversidad de habilidades, antecedentes y perspectivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo independiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prioridad de la agenda del Comité como una manera de enfocarla en los temas más importantes (versus los ítems de la "lista de verificación")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisión de la exactitud/integridad de la información financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuestionamiento a la administración y aplicación de escepticismo suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño del Director financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación de la sucesión del Director financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vínculo entre riesgo y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de mantenerse actualizado e informado de los cambios que impactan a la Organización (por ejemplo, contables, regulatorios, tecnológicos y de globalización)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. ¿Usa su junta/Comité de Auditoría un portal en línea donde los directores pueden acceder a información confidencial de la Organización, incluyendo materiales previos a las reuniones?

- Sí
- Si su respuesta es "sí",
 - ¿Entrega la Organización una tableta portátil (es decir, iPad u otro dispositivo portátil) a los miembros de la junta para acceder al portal de la junta?
- No
- No, pero se está considerando crear un portal de la junta

42. Como miembro del Comité de Auditoría, ¿de qué persona de la administración le gustaría saber con más frecuencia? (Seleccione todos los que aplican)

- Director de riesgo (o su equivalente)
- Director de informática
- Director de auditoría
- Director de cumplimiento (o su equivalente)

- Director de impuestos
 - Jefes de administración del nivel medio/ de unidades de negocios
 - Otra (Especifique)
43. ¿En qué medida producen las dinámicas de su Comité de Auditoría un “pensamiento grupal” y desalientan las opiniones disidentes?
- En gran medida
 - En cierta medida
 - Para nada
44. ¿A qué áreas de supervisión le gustaría que su Comité de Auditoría dedicara más tiempo durante los próximos 12 meses?
- Gestión del Riesgo en general
 - Temas de los estados financieros (por ejemplo, valor razonable, deterioro de activos, revelaciones)
 - Impacto de iniciativas de políticas públicas (por ejemplo, salud, medio ambiente, energía, regulación financiera) sobre los procesos de información, cumplimiento, riesgo y control de la Organización
 - Controles internos
 - Liquidez, acceso a capital y flujo de efectivo
 - Estrategia corporativa
 - Valores corporativos y cultura ética
 - Cumplimiento legal/regulatorio (incluyendo leyes anti-soborno)
 - Riesgo de IT y tecnologías emergentes
 - Auditoría interna
 - Riesgo tributario
 - Riesgo de fraude
 - Globalización y organización ampliada, cadenas de distribución, externalización, etc.
 - Sustentabilidad y responsabilidad social empresarial
 - Otra (Especifique)
45. Durante los últimos tres años, ¿qué enfoques ha usado su Comité de Auditoría para llevar a cabo su autoevaluación? (Seleccione todos los que aplican)
- Cuestionarios completados por los miembros del Comité de Auditoría
 - Entrevistas confidenciales con miembros del Comité de Auditoría sobre el desempeño de todo el Comité de Auditoría
 - Evaluaciones de miembros individuales del Comité de Auditoría
 - Evaluaciones en 360° en las cuales el Comité de Auditoría ha solicitado retroalimentación respecto al desempeño del Comité de parte de sus miembros, otros directores, así como de la administración que tiene interacción con el Comité de Auditoría
 - Otro (Especifique)
46. ¿Cuán convencido está de que el actual enfoque de autoevaluación de su Comité de Auditoría mejora su eficacia?
- Convencido
 - Un poco convencido
 - Necesita mejora
 - No hemos implementado un proceso de autoevaluación en el Comité de Auditoría
47. ¿Qué cosa ha hecho su Comité de Auditoría, sea grande o pequeña, que usted encuentra particularmente útil al desempeñar sus responsabilidades de supervisión? (Explique)
48. ¿Qué tema o riesgo vislumbra en el horizonte, o cercano, que cree pueda transformarse en un tema significativo para los Comités de Auditoría/juntas durante los próximos años? (Explique)

Herramienta # 2: Modelo de Reglamento del Comité de Auditoría

Una buena práctica del Comité de Auditoría requiere una definición formal de su naturaleza, forma de operación, alcance y responsabilidades, entre otros aspectos, a través de un documento denominando Estatuto o Reglamento de Comité de Auditoría.

El estatuto del Comité de Auditoría normalmente cubre los siguientes aspectos:

- El propósito del Comité, que debe, como mínimo, ser:
 - Asistir a la junta directiva en la supervisión de la integridad de los estados financieros de la Organización, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, la evaluación de la independencia de los auditores externos, y los resultados de las auditorías internas;
 - Revisar las revelaciones de información financiera según las normas contables pertinentes.
- Integración o composición, miembros independientes, remuneración y reuniones del Comité.
- Designación del Presidente y nombramiento de reemplazo en ausencia de éste.
- Actas y Secretario del Comité
- Medios de convocatoria
- Quórum deliberatorio y decisorio
- Invitados al Comité
- Formación y competencias de los miembros del Comité.
- Autonomía y facultades del Comité
- Las funciones y responsabilidades del Comité de Auditoría, que deben incluir lo siguiente:
 - Revisión del informe anual presentado por los auditores externos;
 - Revisión de los estados financieros trimestrales y anuales de la Organización;
 - Revisar las utilidades y comunicados de prensa;
 - Discutir sobre la evaluación del riesgo y las políticas de Gestión del Riesgo de la Organización;
 - Reunión con la administración, los auditores internos y auditores externos;
 - Revisión de los problemas de auditoría con los auditores externos;
 - Establecimiento de políticas de contratación de empleados o ex empleados de los auditores externos, y
 - Aprobación del Plan Anual de Auditoría
 - Proponer a la Junta Directiva la designación de Revisor Fiscal / Auditor Externo
 - Aprobación previa de los servicios prestados por los auditores y de ciertos servicios de no auditoría o asesoría.
 - Revisar la independencia de los Revisores Fiscales / Auditores Externos
 - Presentación regular de información a la Junta Directiva
 - Revisión del Código de Buen Gobierno
 - Revisión del sistema de control interno
 - Revisión de los protocolos de Ética Empresarial y resultados de investigaciones
 - Revisión de las políticas y prácticas sobre prevención del lavado de activos
 - Revisar informes de entes de control
 - Autoevaluación del desempeño del Comité
 - Los demás aspectos contenidos en la Ley
- Otros aspectos que puede contener el estatuto, como parte de las responsabilidades del Comité son:
 - Contratación de expertos o asesores
 - Informes a la Junta Directiva
 - Informes a la Asamblea General de Accionistas
 - Informes a la Administración
 - Modificación del Reglamento del Comité

Herramienta # 3: Modelo de Agenda del Comité de Auditoría

Las agendas de los Comités de Auditoría ofrecen un importante punto de vista, no sólo para los Directores y la Administración, de algunos de los temas críticos que enfrenta la Organización en el entorno actual. Una visión más profunda puede venir de conocer dónde el Comité de Auditoría quiere dedicar más de su tiempo en el orden del día. A continuación presentamos un grupo de temas que usualmente hacen parte de las agendas de los Comités de Auditoría:

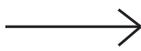
- Mantenerse focalizado en la principal prioridad de un Comité de Auditoría: Generación y presentación de información financiera y riesgos asociados al sistema de control interno de reporte de información.
- Monitorear estimaciones contables que involucre alto nivel de juicio o presunciones de la Administración, prepararse para los cambios contables y entender cómo estos impactan la Organización y sus recursos.
- Discutir políticas contables significativas, estimaciones contables, cambios contables significativos, informes del Auditor, otros.
- Considerar si los estados financieros y las revelaciones de los mismos cuentan la historia completa de la Organización y se hace de manera adecuada.
- Discutir con la Administración resultados financieros consolidados.
- Discutir con el Auditor Externo los resultados financieros consolidados.
- Discutir deficiencias o debilidades en el control interno sobre los informes financieros.
- Discutir cualquier fraude sobre la información financiera.
- Procedimientos para recibir, investigar y solucionar fraudes o denuncias asociados con métodos contables, control interno o auditoría.
- Atención a los planes de crecimiento e innovación de la Organización.
- Reevaluar la vulnerabilidad de la Organización frente a posibles interrupciones del negocio.
- Entender como los cambios tecnológicos e innovación están cambiando el escenario del negocio y su impacto en la Organización.
- Considerar el impacto del ambiente regulatorio y los programas de cumplimiento en el plan de negocios.
- Monitorear la independencia y transparencia del Auditor Externo.
- Seguimiento al desempeño del Auditor Externo.
- Participación en el proceso de selección del auditor externo (Recomendación).
- Evaluar de manera previa los servicios a ser provistos por el Auditor Externo y determinar si tiene objeción o no con la participación del Auditor.
- Revisar el programa de atención de denuncias e investigaciones por fraude o conductas indebidas.
- Evaluar la calidad de los controles del negocio alrededor de los principales riesgos estratégicos y operacionales y considerar posibles lecciones aprendidas.
- Seguimiento al nivel de exposición de la Organización frente a terceras partes, ejemplo, contratistas, modelos de operación, exposición a riesgos financieros.
- Entender los riesgos significativos de impuestos y como éstos están siendo administrados por la Organización.
- Establecer expectativas claras frente a la función de los auditores internos y externos.
- Revisar la estructura de gobierno asociada a riesgos de IT.

- Comprender los riesgos generados por la reducción de costos incurridos en respuesta a crisis económicas.
- Asegurarse que la auditoría interna está enfocada correctamente y se utilizó en su totalidad.
- Seguimiento al plan de auditoría interna y planes de mejora.
- Seguimiento al plan del director de cumplimiento y planes de mejora.
- Autoevaluación y mirada fresca a la composición del Comité de Auditoría, en términos de independencia y competencias.
- Liderar el desarrollo de cambio cultural en términos de cultura de riesgos y control.

Herramienta # 4: Revisión del Perfil de Riesgo de la Organización

Este cuestionario basado en la metodología de KPMG, CBRA (Comprehensive Business Risk Assessment) y es diseñado para asistir en la identificación de fortalezas y áreas de mejoramiento para la situación actual del perfil de riesgos de la Organización.

Apoyo a la Alta Dirección

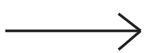
Elementos de enfoque	Fuertemente Desacuerdo  Fuertemente De acuerdo				
El Sistema de administración de riesgos tiene el apoyo de la Gerencia y la Junta Directiva.	1	2	3	4	5
Existe un ejecutivo líder de alto nivel que apoye la gestión de riesgos en la Organización.	1	2	3	4	5
Se ha establecido en la Organización una filosofía de gestión de riesgos y cultura de riesgos a nivel de alta dirección.	1	2	3	4	5
El conocimiento y compromiso de la alta dirección sobre gestión de riesgos se ha desarrollado a través de entrenamiento y capacitación.	1	2	3	4	5

Políticas y Organización

Elementos de enfoque	Fuertemente Desacuerdo  Fuertemente De acuerdo				
Hay una responsabilidad compartida para el manejo de riesgos y fomentar el compromiso con el sistema de gestión de riesgos. La Organización formalmente refuerza la responsabilidad y compromiso, por ejemplo a través de evaluaciones de desempeño e incentivos.	1	2	3	4	5
La Organización ha establecido: <ul style="list-style-type: none"> • Un comité de manejo de riesgos • Un área independiente • Un líder de riesgos. 	1	2	3	4	5
La organización ha preparado una definición escrita de riesgos.	1	2	3	4	5
Hay una política escrita sobre gestión de riesgos que se use en la actualidad.	1	2	3	4	5
Se ha desarrollado a nivel corporativo un perfil de riesgos de la Organización.	1	2	3	4	5
La gestión de riesgos ha sido integrado dentro de la toma de decisiones, por ejemplo por: <ul style="list-style-type: none"> • Alineación con la misión, visión y objetivos corporativos. • Alineación del manejo de riesgos con los objetivos de todos los niveles de la Organización. 	1	2	3	4	5

<ul style="list-style-type: none"> • Incluyen el manejo de riesgos en la planeación estratégica actual y los procesos operacionales. • Comunicación de directrices corporativas para la actual planeación estratégica y los procesos operacionales. • Comunicación de directrices corporativas sobre niveles aceptables de riesgo. 	1	2	3	4	5
<p>Los resultados del manejo de riesgos se han integrado en las políticas, planes y prácticas del día a día y los informes de desempeño. Por ejemplo, los informes de desempeño facilitan el aprendizaje, disminuyen la improvisación en la toma de decisiones, aseguran los logros, controlan las fallas y pueden comunicar la información sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas.</p>	1	2	3	4	5
<p>El manejo de riesgos actual sistemáticamente determina la valoración de los riesgos. Por ejemplo considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto (insignificante a catastrófico) • Probabilidad (rara vez a casi seguro) de que un evento ocurra <p>O algún otro método de comprensión del riesgo.</p>	1	2	3	4	5
<p>La Organización ha determinado su apetito de riesgo, es decir el nivel de riesgo que la organización está preparada para aceptar.</p>	1	2	3	4	5
<p>La organización ha determinado su capacidad de riesgo, es decir el nivel de riesgo que la Organización no está preparada para exceder.</p>	1	2	3	4	5
<p>Hay claramente definidos unos parámetros para el aseguramiento o mantenimiento del nivel aceptable de riesgo residual, es decir, para aquellos riesgos que aún se presentan después de las acciones de gestión, procesos y controles que han sido considerados para administrarlos.</p>	1	2	3	4	5
<p>La Organización ha implementado estrategias basadas en las situaciones específicas de riesgo y exposición al riesgo para direccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos con conocimiento de riesgo en la organización y de negocios y con habilidades para la gestión de riesgos. • Herramientas, desarrollo de procesos, implementar herramientas y técnicas para la gestión de riesgos corporativos, adoptar procesos que aseguren la implementación de la gestión de riesgo a lo largo de la Organización. 	1	2	3	4	5
<p>La administración ha determinado la frecuencia para el análisis y evaluación de riesgos.</p>	1	2	3	4	5
<p>Hay formalizadas y comunicadas prácticas de gestión de riesgos que estén claramente comunicadas y sean aplicadas en todos los niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de toda la Organización desde arriba • Talleres de cara a cara para desarrollo de soportes. 	1	2	3	4	5

Implementación y Ejecución

Elementos de enfoque	Fuertemente Desacuerdo  Fuertemente De acuerdo
Un proceso común y formal de gestión de riesgos ha sido establecido para el entendimiento, gestión y comunicación del riesgo.	1 2 3 4 5
El proceso de gestión de riesgos ha sido establecido a: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel corporativo/de la Organización • Niveles de unidades de negocio. 	1 2 3 4 5
El proceso de gestión de riesgos es continuo para asegurar que se mantenga relevante.	1 2 3 4 5
Las fuentes y clases de riesgo han sido identificados (ej. económico, político, eventos naturales, humanos, financieros, mercados).	1 2 3 4 5
La "capacidad de riesgo" que es el nivel de riesgo que la Organización no está preparada para exceder ha sido determinada. (ejemplo pérdidas > \$10 millones).	1 2 3 4 5
El "apetito de riesgo" que es el nivel de riesgo que la Organización está preparada para aceptar ha sido determinado. (ejemplo pérdidas hasta de \$1 millón).	1 2 3 4 5
Un proceso y criterio sistemáticos han sido establecidos para definir parámetros cuantitativos y cualitativos para la clasificación de riesgos. Por ejemplo hay un proceso para: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la "probabilidad" (rara vez hasta muy frecuente) de un riesgo o evento que ocurra • Medir el "impacto" (desde "insignificante" por ejemplo pérdidas < \$5000 hasta "catastróficas" por ejemplo pérdidas > \$10 millones). • Posicione el riesgo basado en la probabilidad y el impacto (ej. extremo, alto, medio y bajo). 	1 2 3 4 5
Para los riesgos críticos la Organización ha establecido procesos y herramientas específicas para: <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar el riesgo y las amenazas (ej. control y manejo financiero) • Maximizar las oportunidades (ej. procesos de negocio) 	1 2 3 4 5
Los riesgos y la efectividad de respuesta de la administración para su gestión son monitoreadas para asegurar que los cambios no alteren las prioridades en los riesgos o para ajustarlos. La Organización ha establecido evaluación y mecanismos de informe para las actividades de gestión de riesgos tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Informes de rendimiento • Monitoreo de seguimiento • Evaluación 	1 2 3 4 5

Herramientas – La Organización usa las siguientes o similares herramientas o técnicas

Elementos de enfoque	Fuertemente Desacuerdo		Fuertemente De acuerdo	
Varias herramientas tecnológicas y técnicas se usan para la gestión de riesgos.	1	2	3	4 5
Un Modelo de Negocios a nivel de la Organización y/o una estructura de las cinco fuerzas de porte o PEST se usan para entender el entorno y negocio de la Organización.	1	2	3	4 5
Existe un análisis de Riesgo/Retorno para calcular el apetito y la capacidad de riesgo.	1	2	3	4 5
Existe una matriz de Riesgos del Negocio para: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar riesgos netos y residuales que amenacen el alcance de los objetivos. • Definir parámetros (impacto y probabilidad) para la clasificación del riesgo. • Aseguramiento de la significación del riesgo a un nivel corporativo y de negocio. 	1	2	3	4 5
Perfil de riesgos para: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar respuestas (ej., procesos de negocio y controles) a los riesgos • Identificar los procesos de negocio usados para gestionar los riesgos. 	1	2	3	4 5
Herramientas de modelación para análisis de escenarios, estudios y pronósticos.	1	2	3	4 5
Técnicas cualitativas tales como talleres, cuestionarios y auto evaluaciones.	1	2	3	4 5
Internet e intranet de la Organización para promover conocimiento y gestión de riesgos, compartiendo información interna y externamente.	1	2	3	4 5
Evaluación de las prácticas en la Gestión de Riesgo de la Organización contra las mejores prácticas de la industria.	1	2	3	4 5

Herramienta # 5: Revisión de la Responsabilidad del Comité de Auditoría sobre los Reportes Financieros

Considerando que la evaluación de los estados financieros es una de las principales responsabilidades del Comité de Auditoría, éste deberá realizar una serie de revisiones, indagaciones y evaluaciones a la información financiera, que incluyen aspectos y preguntas como los siguientes:

- Discutir políticas contables significativas, estimaciones contables, cambios contables significativos, informes del Auditor, otros.
- Cuáles son las implicaciones contables de las transacciones nuevas y significativas.
- Cuáles son los efectos de cambios en los principios contables
- La tendencia de los métodos de aplicación de tales principios contables es de alto riesgo o conservadora.
- El uso de reservas y acumulaciones.
- El uso de estimaciones y juicios importantes en la preparación de los estados financieros.
- Métodos seguidos por los auditores para la evaluación del riesgo contable y los resultados obtenidos.
- Áreas de alto riesgo en los estados financieros.
- Discutir con la Administración resultados financieros consolidados.
- Discutir con el Auditor Externo los resultados financieros consolidados.
- Discutir sobre deficiencias o debilidades en el control interno sobre los informes financieros.
- Discutir cualquier fraude sobre la información financiera.

En términos de un adecuado sistema de control interno sobre generación o informe con respecto a información financiera, el Comité puede hacer indagaciones o revisiones de aspectos, como los siguientes:

- ¿Se han documentado políticas y procedimientos adecuados para asegurar que las políticas contables, prácticas y procedimientos cumplen con la naturaleza y contenido de los principios contables locales y US GAAP?
- ¿Se han comunicado adecuadamente las políticas y procedimientos financieros para asegurar que los empleados que necesitan conocerlos los entienden completamente?
- ¿Se han dispuesto los procedimientos suficientes y adecuados para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros y dicho cumplimiento ha sido adecuadamente documentado?
- ¿Tienen los empleados conocimiento de la sección de proceso de informes financiero sobre la política de ética general de negocios y cortesías y han sido todas las infracciones comunicadas a la Administración Legal de la Organización?
- ¿Se han comunicado todos los conflictos de intereses actuales y potenciales a la Administración Legal de Asuntos Corporativos, como se explica en el código corporativo de Políticas de Conducta y Ética de negocios XYZ?
- ¿Se han comunicado todas las demandas y procedimientos legales o administrativos pendientes a la Administración Legal de Asuntos Corporativos?
- ¿Se han comunicado a la Administración Legal de Asuntos Corporativos y al Comité de Auditoría todas las actividades fraudulentas, independiente de su nivel de materialidad?
- No han existido incumplimientos de instrumentos de deuda durante el trimestre. Si es así, describa brevemente e indique si se han revelado los detalles a la Tesorería y Finanzas Corporativas.
- No se han registrado contratos de gran relevancia en el trimestre. Si es así brevemente describa e indique si los detalles se remitieron a la Administración Legal de Asuntos Corporativos.

- Ninguna Firma certificada de servicios de contabilidad ha sido contratada para ningún proyecto diferente al de la auditoria anual de los estados financieros. Si es así, provea una breve descripción e indique si la relación ha sido revelada a la Administración Legal de Asuntos Corporativos.
- No se han presentado cambios significativos en los sistemas de control interno o estructura del ambiente del control interno.

Herramienta # 6: Revisión de Riesgos de Continuidad de Negocio

Aplicando la siguiente encuesta pretendemos establecer el entendimiento que tiene su Organización de la importancia de contar con un plan de Continuidad de Negocio. El siguiente cuestionario lo lleva paso a paso (metodológicamente) en el correcto desarrollo para la implementación de un Plan de Continuidad de Negocio.

1. ¿Conoce “le han presentado” los resultados de análisis de riesgos asociados con continuidad de negocio?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Los riesgos de continuidad a los que está expuesta su Organización han sido identificados, están siendo monitoreados y tienen un responsable de mitigación?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Conoce “le han presentado” los resultados del análisis de impactos (por sus siglas en ingles BIA)?

4. ¿Las estrategias de continuidad están enfocadas en los pilares de continuidad (personas, infraestructura tecnológica, infraestructura física, proceso)?
 - a. Ninguna de las anteriores (no conozco las estrategias de continuidad)
 - b. Todos los pilares
 - c. Solo tecnología

5. ¿Existe una estructura de continuidad?, ¿con comités para tal fin?, ¿estos comités están conformados por miembros de alto nivel?, ¿esta estructura cuenta con procedimientos de administración de crisis?
 - a. Ninguna
 - b. Medianamente
 - c. Conforme totalmente

6. ¿Existe un plan de continuidad de negocio para su Organización? ¿Este plan cuenta con procedimientos de recuperación para las operaciones críticas y el retorno a las operaciones normales y estos procedimientos están claramente documentados?
 - a. Ninguno (no lo conozco)
 - b. Medianamente
 - c. Conforme totalmente

7. ¿Existen procedimientos alternos para cada pilar (personas, tecnología, infraestructura física y procesos)?. Por ejemplo: ¿sabe dónde se desarrollarían las actividades críticas de su Organización en caso de no poder acceder a las instalaciones tradicionales?
 - a. Ninguno (no lo conozco)
 - b. Medianamente
 - c. Conforme totalmente

8. ¿Conoce de los planes de pruebas del plan de continuidad?, ¿le han pedido su participación como responsable en alguna medida de la administración de crisis? “Plan de pruebas es un documento generalmente anualizado que programa las pruebas de escritorio, por componente e integradas”.
- a. Nunca
 - b. Medianamente
 - c. Conforme totalmente
9. ¿Cuenta su Organización con campañas de sensibilización en temas de continuidad?, ¿las campañas obedecen a un plan estructurado de aplicación?
- a. No las conozco
 - b. Medianamente
 - c. Conforme totalmente
10. ¿Algún área de control (interna y/o externa) de su Organización le ha presentado los resultados de las auditorias y/o revisiones?, del tema de continuidad, tendiente a las mejores prácticas y/o cumplimiento regulatorio de la Superintendencia Financiera, Superintendencia de Sociedades, entre otra.
- a. En ninguna medida
 - b. Mejores prácticas
 - c. Cumplimiento regulatorio
 - d. Conforme totalmente (ambas)

Herramienta # 7: Revisión de Riesgos de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos

A. Prevención de Fraudes, Corrupción y Lavado de Activos

Cuestionario de Autoevaluación

El cuestionario y la evaluación de la lucha contra el lavado de dinero, prevención de fraudes, y corrupción no es una lista de verificación y no es ni exhaustiva ni prescriptiva. Se ha diseñado para que las Organizaciones se enfoquen en las áreas clave y que les permita evaluar si tienen una gestión eficaz de sus riesgos de negocio y cumplimiento de sus obligaciones legales y obligaciones reglamentarias para prevenir el lavado de dinero / financiamiento del terrorismo, fraudes y corrupción.

Debajo de cada pregunta hay una escala de confianza del 1 al 10, donde 1 representa el menor nivel de confianza y 10 representa el mayor nivel de confianza. Cuando haya respondido a cada pregunta, puede resultar útil anotar su nivel de confianza con cada una de sus respuestas. Esto le ayudará a determinar qué políticas y procedimientos, y sistemas y controles necesita mejorar para asegurarse de que tiene un efectivo programa de prevención de Fraude, Corrupción y Lavado de Activos.

¿El cuerpo directivo de su Organización asume la responsabilidad total de los sistemas y controles de la prevención de fraudes, corrupción y lavado de activos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿El cuerpo directivo de su Organización comprende plenamente el marco legal y regulatorio, para ellos personalmente y para la Organización, de participar en la financiación de lavado de dinero y el terrorismo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿El Consejo de Administración de su Organización recibe información sobre la gestión ordinaria que le permita tomar decisiones informadas sobre el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo que enfrenta la Organización para que pueda cumplir con eficacia sus responsabilidades de gobierno de la Organización?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Es la alta gerencia de su Organización lo suficientemente profunda y experimentada para cumplir efectivamente sus responsabilidades y entiende también las obligaciones contraídas en virtud de las leyes de fraude, corrupción y lavado de activos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Es la alta gerencia de su Organización lo suficientemente independiente para evitar conflictos de intereses o conflictos que puedan surgir?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿La alta gerencia de su Organización ha puesto en marcha políticas, normas, sistemas y controles de fraude, corrupción y lavado de activos que sean adecuados para la actividad específica que ésta lleva a cabo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿La alta gerencia de su Organización ha comunicado las políticas, procedimientos, sistemas y controles de fraude, corrupción y lavado de activos a todo el personal pertinente y éste entienden sus responsabilidades?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Pone en marcha la alta gerencia de su Organización los sistemas de vigilancia adecuados para garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos de prevención y detección de fraude, corrupción y lavado de activos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Usa la alta gerencia una plantilla de informe estándar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Es el contenido del informe de alta gerencia suficientemente amplia y permite atender los requisitos reglamentarios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Con qué frecuencia se prepara el informe y a quién se le presenta?

¿Reporta el informe de manera satisfactoria los riesgos de fraude, corrupción y lavado de activos que enfrenta la Organización al órgano de gobierno?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Requiere el formato del informe una acción proactiva por parte del órgano de gobierno de la Organización?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Qué riesgos de fraude, corrupción y lavado de activos se plantean por los servicios de negocio de la Organización y modelos de negocio?

¿Cómo se perfila el riesgo a clientes?

¿Qué tipo de clientes requiere la “debida diligencia” adicional?

¿Qué líneas de negocio de servicios requieren la “debida diligencia” adicional?

¿De qué manera su Organización registrar sus evaluaciones de riesgos?

¿Cómo los procedimientos de su Organización mitigan los riesgos identificados?

¿Con qué frecuencia se evalúan los riesgos y los procedimientos de revisión?

¿Qué información del cliente es apropiada para verificar su identidad?

¿Tiene su Organización los procedimientos de identificación lo suficientemente flexibles para atender a todo tipo de clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Qué formas de identificación no se aceptan en su Organización?

¿Qué información de “Conozca a su Cliente” (Know your Client) es recogida por la Organización para los negocios de mayor riesgo y cómo se registra ésta?

¿Tiene procedimientos satisfactorios para hacer frente a personas políticamente expuestas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Tiene su Organización los procedimientos adecuados para asegurarse que no tenga relación con un cliente que se encuentra en una lista de sanciones de terrorista o lista negra, o que tenga antecedentes penales o conexiones criminales conocidas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Cubre el programa de entrenamiento de su Organización los riesgos específicos de fraude, corrupción y lavado de activos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Qué formación específica necesita cumplir el personal en relación con las políticas y procedimientos que han sido diseñados para mitigar los riesgos de fraude, corrupción y lavado de activos?

¿Está el nuevo personal familiarizado con las cuestiones de fraude, corrupción y lavado de activos, recibe una formación más intensiva?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Cómo se adapta la formación para las funciones de personal?

¿Con qué frecuencia se entrena al personal?

¿Cómo se comunican al personal los cambios en los procedimientos?

¿Cómo es la efectividad de cualquier medida de formación?

¿Entiende el personal involucrado en la actividad del cliente lo que constituye una actividad sospechosa y su obligación de presentar informes internos a la alta gerencia de cualquier actividad sospechosa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Tiene usted los procedimientos de control adecuados que le permitirán identificar las operaciones sospechosas o patrones de transacciones?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Sus procedimientos incluyen un mecanismo de información necesario para ofrecer un informe interno a la alta gerencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Entiende la alta gerencia sus obligaciones legales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Dispone la Organización de una cultura abierta donde el personal se siente cómodo haciendo una divulgación a la alta gerencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Entiende el personal los problemas y las posibles consecuencias si llega a ser involucrado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Quién es responsable de la prevención del fraude?

¿Cuál es su apetito por el riesgo de fraude?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Tiene usted una política integral de prevención del fraude?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿La política de prevención del fraude se ha comunicado a todo el personal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Cómo identifica los riesgos de fraude y cuáles son?

¿Cuáles son los principales sistemas y controles para el seguimiento de los riesgos de fraude?

¿Ha sufrido algún incidente de fraude recientemente?

¿Ha cuantificado las pérdidas por fraude?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Tiene usted la denuncia de irregularidades en los procedimientos y si es así cómo tienen éxito?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Tiene un presupuesto para la prevención del fraude?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Cómo controla la eficacia de sus sistemas de prevención del fraude y los controles?

¿Qué información se proporciona sobre fraude al cuerpo directivo de su Organización?

Herramienta # 8: Evaluación de la Auditoría Interna

– Lista de Preguntas sobre la Evaluación de Prácticas de Auditoría Interna (Plantilla para verificar la solidez de la Auditoría Interna)

Evaluación Práctica de Auditoría Interna
Posicionamiento:
<p>¿Tiene la Auditoría Interna un plan estratégico/a largo plazo alineado con los perfiles de riesgo corporativo actuales y futuros y con los objetivos estratégicos de la Organización? ¿Se desarrolló dicho plan en colaboración con la dirección ejecutiva y el Comité de Auditoría y ha sido aprobado por el Comité de Auditoría?</p> <p>¿Se actualiza periódicamente el plan estratégico/a largo plazo para alinearlo con los cambios en los objetivos estratégicos de la Organización? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia y cuál es el proceso para actualizar el plan?</p>
<p>¿Es la Auditoría Interna independiente de hecho y apariencia pero no está demasiado alejada del negocio? (por ejemplo, una función de Auditoría Interna que es demasiado “independiente” podría no estar lo suficientemente cerca al negocio para ser efectiva)</p>
<p>¿Se visualiza la función de auditoría interna como un componente clave de la estructura del gobierno corporativo y como la garantía de un recurso crítico en la tercera línea de defensa que es reconocida en toda la Organización por estar en capacidad de llevar a cabo las acciones aprobadas por la administración/junta?</p>
<p>¿Tiene la Auditoría Interna sólidas relaciones con los más altos niveles (por ejemplo, Director Ejecutivo de Auditoría - CAE por su sigla en Inglés) y los informes deben tener sólida y concisa relación directa con los miembros de la Junta, individuos pertenecientes al equipo ejecutivo y gerentes de negocios y otros miembros de la alta dirección? ¿Están estas personas tratando de llegar en forma proactiva a la Auditoría Interna para ayudarlo a abordar temas de riesgo y control?</p>
<p>¿Se considera al Director Ejecutivo de Auditoría como un “socio” de la dirección ejecutiva de la Organización mientras mantenga su independencia? ¿Asiste el Director Ejecutivo de Auditoría a las reuniones ejecutivas y su aporte es buscado por el denominado grupo ejecutivo?</p>
<p>¿Influye la Auditoría Interna en el cambio de la Organización (o sea, tiene la reputación, credibilidad e impacto para presentar sus puntos de vista en varios comités)?</p>
<p>¿Está claramente articulado el papel de la Auditoría Interna en relación con las otras funciones de aseguramiento y lo comprende la Organización (por ejemplo, primera y segunda líneas de defensa incluyendo gestión del riesgo, cumplimiento, etc.)?</p>
<p>¿Se percibe positivamente a la Auditoría Interna por todas las partes interesadas incluyendo el Comité de Auditoría, la alta dirección y los reguladores? ¿Aprecia la Organización las habilidades de la Auditoría Interna?</p>
<p>¿Tanto el Comité de Auditoría como la dirección ejecutiva buscan proactivamente - a nivel macro de la Organización - la posición y opinión de la Auditoría Interna sobre el perfil de riesgo general, asuntos de gobernabilidad y otros temas?</p>
<p>¿Se percibe a la Auditoría Interna como un socio de negocios? ¿Solicita la administración la participación y/o consulta con la Auditoría Interna al inicio y en el trascurso de todas las iniciativas principales?</p> <p>¿Consideran la alta dirección y el Comité de Auditoría que la Auditoría Interna tiene la capacidad de asumir posiciones que no son populares?</p> <p>¿Tiene la Auditoría Interna el estatus apropiado dentro de la Organización para que sea visualizada como una función de “valor agregado”?</p> <p>¿Se visualiza la función de Auditoría Interna como un campo de capacitación para la administración?</p>

¿Se propone la Auditoría Interna cuestionar la estrategia del negocio en caso que ésta no considere que el ambiente de control puede soportar los riesgos asociados? ¿Tiene la Auditoría Interna el soporte y respaldo de los ejecutivos y de la Junta Directiva para que se escuche su posición?

¿Tiene la Auditoría Interna la capacidad de participar en todas las reuniones de los comités principales, incluyendo gobernabilidad, comités ejecutivos y de control que se programen en toda la Organización? ¿Ha asistido a estas reuniones?

¿Tiene la Auditoría Interna acceso libre y sin restricciones a las personas claves, incluyendo el Comité de Auditoría, Presidente, Junta Directiva y el denominado "Grupo Ejecutivo"? ¿Se reúne permanentemente el Director Ejecutivo de Auditoría con ellos?

¿Está la Auditoría Interna sujeta a la revisión regular de su efectividad según criterio de desempeño claros y medibles dados por el Comité de Auditoría?

Personal:

¿Considera el resto de la Organización que la Auditoría Interna es un valioso recurso de talento (con base en las personas trasladadas desde la Auditoría Interna a otros departamentos)?

¿Puede la Auditoría Interna atraer profesionales con calidad desde el interior de la Organización (programas de rotación) y fuera de ella?

¿Existe un claro avance en la carrera dentro de la Auditoría Interna que contribuya a asegurar que la Auditoría Interna puede atraer y conservar recursos de alta calidad?

¿Tiene visión de futuro la estrategia a mediano y más largo plazo de la Auditoría Interna en materia de personal (por ejemplo, si se tiene en consideración las áreas de crecimiento en el negocio, áreas de riesgo nuevas y emergentes así como los factores internos y externos que afectan la capacidad de la Auditoría Interna para atraer talento)?

¿Está claramente documentada la estrategia de personal?

¿Tiene la Auditoría Interna un método documentado de competencias que identifique las capacidades básicas que se necesitan para cumplir su misión con base en las necesidades de la Organización- tanto anuales como estratégicas (a largo plazo) - y que así mismo considere su perfil de riesgo y el plan de auditoría?

¿Hace la Auditoría Interna un análisis de la brecha entre las competencias básicas que se requieren y el conjunto de habilidades actuales que existe en el departamento?

¿Dispone la Auditoría Interna de un plan detallado para cerrar la brecha entre las capacidades que necesita y el conjunto de habilidades que existe en la actualidad?

¿Actualiza regularmente este análisis la Auditoría Interna con base en los cambios del negocio y en el perfil de riesgo?

¿Tiene la Auditoría Interna un programa estructurado de capacitación en habilidades requeridas para realizar una tarea y habilidades sociales que está ligado al documento sobre competencias básicas a que se hizo referencia anteriormente? ¿Hace la Auditoría Interna monitoreo y seguimiento a la capacitación a través de la función?

¿Tiene la Auditoría Interna programas estructurados y formales de transferencia e intercambio de conocimiento entre los profesionales de Auditoría Interna? ¿Impulsa y formaliza la Auditoría Interna el intercambio de conocimiento cuando se utilizan profesionales externos en la materia para complementar sus servicios de auditoría?

¿Tiene la Auditoría Interna una reserva de talento diverso con una amplia mezcla de habilidades y experiencia obtenida dentro de la Auditoría Interna y en negocios, dentro y fuera de la Organización?

¿Utiliza la Auditoría Interna bien experimentados individuos del más alto nivel, con suficiente entendimiento de negocios, para que apliquen su juicio y cuestionen el negocio en una amplia gama de temas?

¿Posee la Auditoría Interna una cultura global y un conocimiento específico del país cuando realiza auditorías fuera de su país base?
¿Tiene la Auditoría Interna el equilibrio apropiado entre una cultura de desafío, investigación y escepticismo y una cultura que respalda la construcción de relaciones profesionales y de colaboración?
¿Emplea la Auditoría Interna especialistas reconocidos en gobernabilidad, gestión de riesgo, fraude e identificación y mitigación de riesgo? ¿Está de acuerdo la alta dirección?
¿Tiene la Auditoría Interna un plan formal de sucesión para todos los cargos claves?
¿Es competitiva la política de remuneración de Auditoría Interna? ¿Se fundamenta en el logro de métricas de desempeño definidas (por ejemplo, con base en la calidad del trabajo e impacto en el negocio y no simplemente en la entrega según el plan y el rendimiento del negocio)?
¿Es el Director Ejecutivo de Auditoría un cargo rotativo (por ejemplo, cada cinco a siete años)? ¿En qué forma la Organización (es decir, el Comité de Auditoría) asegura que el liderazgo de la Auditoría Interna tiene el equilibrio correcto entre conocimiento del negocio y función y escepticismo apropiado con respecto a sus clientes?
Procesos
¿Valora la Auditoría Interna la estrategia de negocios de la Organización y los planes de implementación? ¿Tiene la Auditoría Interna un sólido entendimiento de la estrategia y los riesgos inherentes?
¿Valora la Auditoría Interna los riesgos y temas afines en toda la Organización (macro) incluyendo temas contundentes, tendencias, etc. (es decir, establece la relación existente)?
¿Está la valoración del riesgo de la Auditoría Interna alineada con el proceso de valoración de la gestión del riesgo general de la Organización (ERM)? ¿Utilizan un lenguaje común?
¿La Auditoría Interna tiene en cuenta la valoración de riesgos emergentes y factores externos, incluidos factores económicos y datos de compañías similares? ¿Cómo se hace esto?
¿Anticipa la Auditoría Interna el riesgo porque tiene una profunda comprensión del negocio, industria y ambiente económico?
¿Tiene la Auditoría Interna un rápido y efectivo proceso de escalamiento para asuntos que requieren atención inmediata de la alta dirección por fuera del proceso normal de un informe de auditoría?
¿Tiene la Auditoría Interna un proceso de auditoría sólido y continuo que hace monitoria de los riesgos claves del negocio, cambios en el negocio, cambios en la economía y en los indicadores claves de rendimiento? ¿Está el proceso documentado y da como resultado cambios en el foco y en el plan de auditoría?
¿Utiliza efectivamente la Auditoría Interna en este proceso la tecnología y las rutinas automatizadas?
¿Se realinea continuamente este proceso con la valoración del riesgo/prioridades de riesgo?
¿Tiene la Auditoría Interna un plan de auditoría interna “viviente” versus un plan anual que se modifica regularmente con base en los resultados de su proceso de auditoría continua y los cambios en el negocio, ambiente de control y entorno económico?
¿Se involucra activamente la administración y el personal de la Auditoría Interna en el negocio antes, durante y después de la auditoría para ayudar a tener la seguridad que siempre estén conectados con el cambiante perfil de riesgo del negocio?
¿Administra y monitorea proactivamente la Auditoría Interna las relaciones con las partes interesadas claves?
¿Reserva anualmente la Auditoría Interna una porción de sus horas totales para hacer peticiones al servicio de gestión/ revisiones consultivas y aumenta cada año el porcentaje de estas solicitudes?

¿Valora la Auditoría Interna el proceso general de gobernabilidad incluyendo la estructura de la organización, la efectividad de los comités, el proceso decisorio, líneas de presentación de información, etc.? ¿Se tiene en cuenta esta información en el desarrollo del plan de auditoría?

¿Evalúa la Auditoría Interna la efectividad de las diferentes funciones de control (gestión de riesgo, riesgo de mercado, riesgo de crédito, cumplimiento, etc. y contribuye a su mejoramiento? ¿Tiene los recursos apropiados para hacer una evaluación efectiva?

¿Trabaja estrechamente la Auditoría Interna con su principal ente regulador y busca sus aportes en la valoración del riesgo y actividades de auditoría?

¿Trabaja estrechamente la Auditoría Interna con el auditor externo y busca su aporte en la valoración del riesgo y actividades de auditoría? ¿Busca oportunidades para un apalancamiento conjunto?

¿Utiliza la Auditoría Interna profesionales en la materia cuando ésta carece del conocimiento, habilidades, o competencias necesarias para ejecutar la totalidad o parte de un proyecto/compromiso?

¿Permite el financiamiento, aún en tiempos de dificultades económicas, el uso de especialistas en la materia cuando se requieren para satisfacer necesidades específicas tanto técnicas como de recursos?

¿Es clara, concisa y pertinente la comunicación escrita y verbal de la Auditoría Interna con el Comité de Auditoría, y se hace con regularidad? ¿Incluye ésta opiniones generales sobre el ambiente de control (a nivel macro) en lugar de asuntos específicos del informe de auditoría?

¿Produce la Auditoría Interna informes concisos y oportunos (para las auditorías individuales y para los órganos de gobierno) que identifiquen tanto las causas como las consecuencias de los problemas y que se presenten con claridad e impacto?

¿En su informe hace la Auditoría Interna una determinación efectiva para el negocio de la magnitud/impacto de los hallazgos?

¿Tiene la Auditoría Interna la capacidad de comunicar efectivamente al negocio el valor de hacer frente a sus hallazgos?

¿Identifica la Auditoría Interna e informa a las partes interesadas claves los asuntos sistémicos y las prácticas más importantes que contribuyen a impulsar la consistencia/eficiencia operativa en toda la Organización?

¿Se involucra la Auditoría Interna en una convergencia de riesgo/iniciativa GRC/ERM (por sus siglas en Inglés) en toda la Organización?

¿Trabaja estrechamente la Auditoría Interna con las otras funciones de aseguramiento tales como gestión de riesgo, cumplimiento, etc., y busca oportunidades de apalancamiento entre las diferentes funciones de aseguramiento así como en las iniciativas SOX?

¿Valora la Auditoría Interna los procesos/capacidades de estas funciones de aseguramiento antes de determinar cuánta confianza puede depositar en ellas?

¿En la planeación de los trabajos, la Auditoría Interna considera y valora en todos los casos los riesgos de fraude asociados con la actividad que se está revisando?

¿Utiliza efectivamente la Auditoría Interna la tecnología para aumentar la eficiencia del departamento?

¿Utiliza la Auditoría Interna un Cuadro de Mando Integral ("Balanced Scorecard") que incluya objetivos financieros, mejoramiento del ingreso, recuperaciones de costos, optimización de costos, uso eficiente de recursos, etc.?

¿Se comparten los resultados de este Cuadro de Mando con la dirección ejecutiva y la Junta?

¿Se utilizan los resultados del Cuadro de Mando en la valoración del desempeño tanto del Director Ejecutivo de Auditoría como de la función de Auditoría Interna?

¿Cuenta la Auditoría Interna con mecanismos efectivos y sólidos para seguir el rastro y hacerle seguimiento a los problemas, validación de resultados y escalamiento de los problemas?

¿Cuenta la Auditoría Interna con estándares y protocolos relacionados con políticas de retención y almacenamiento de documentos?

¿Efectúa la Auditoría Interna auto-revisión regular y monitorea los desarrollos en las funciones de auditoría interna de organizaciones pares?

¿Valora regularmente la Auditoría Interna su Retorno de la Inversión (ROI) identificando maneras de hacer más con menos y cómo ayudar a tener la certeza que las actividades claves de auditoría interna continúan siendo frescas y pertinentes? ¿Busca la Auditoría Interna oportunidades para impulsar eficiencias en sus propios procesos, incluyendo la reubicación de ciertas actividades de auditoría interna?

Herramienta # 9: Evaluación de los Auditores Externos y la Revisoría Fiscal

Aspectos para Evaluar el Trabajo del Auditor Externo y / o Revisor Fiscal

NÚMERO	ASPECTO
	Comunicación con el Comité de Auditoría: Su auditor externo o revisor fiscal le comunicó al menos los siguientes aspectos:
1	<p>Los asuntos considerados como significativos, identificados en el inicio, transcurso y etapa final de las auditoría de la Organización y sus subordinadas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales estimados contables - Estimación de pérdida sobre activos y pasivos financieros - Valoración de inversiones - Deterioro de activos financieros y activos no financieros - Determinación de "goodwill" e intangibles - Impuesto sobre la renta corriente y diferido - Contingencias - Otros asuntos contables relativos a la industria
2	Los principales Principios de Contabilidad de Colombia que afecten a la Organización.
3	Nuevos pronunciamientos contables emitidos durante el año y sus posibles efectos sobre los estados financieros consolidados de la Organización.
4	Conocimiento de la existencia de fraudes significativos en la Organización durante el año.
5	Establecimiento de un mutuo entendimiento de los términos en que debería ser efectuada la auditoría, incluyendo los objetivos de auditoría las responsabilidades y roles de los diferentes profesionales de dirección.
6	El auditor conoce los roles y responsabilidades de los miembros del Comité de Auditoría.
7	El auditor presentó al Comité de Auditoría el Marco General de la Estrategia de Auditoría y Tiempos establecidos para su ejecución e Informe.
8	El auditor informó el enfoque de auditoría y estrategia planeada para el desarrollo de este trabajo.
9	El Auditor y el Comité de Auditoría han intercambiado criterios y opiniones sobre el entendimiento del control interno, cambios efectuados recientemente a éste, así como deficiencias materiales del control interno.
10	<p>El auditor ha comunicado la estructura del equipo de trabajo incluyendo los expertos utilizados como parte del equipo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de Valoración - Actuarios para Pensiones y Jubilaciones - Impuestos

	Tecnología de información
11	El auditor ha comunicado sus consideraciones acerca de la Continuidad de Negocio en Marcha de la Organización.
12	El auditor ha comunicado diferencias de auditoría ajustadas y no ajustadas.
13	El auditor ha comunicado al Comité de Auditoría diferencias de auditoría encontradas en los estados financieros discutidas con la administración durante el curso de la auditoría y su materialidad en forma individual y en conjunto, aun sí muchas de ellas fueron reconocidas y registradas en los libros.
	Sobre el Informe de Auditoría
14	El auditor ha comunicado si durante la auditoría surgió algún asunto que significara una calificación de la opinión o una limitación en el alcance.
15	El auditor ha comunicado las debilidades materiales del control interno o deficiencias significativas que en su conjunto puedan considerarse debilidades materiales.
16	El auditor ha comunicado al Comité de Auditoría el resultado de su evaluación sobre el control interno relativo a los estados financieros, así como de los sistemas de gestión de riesgos aplicables.
17	El auditor ha comunicado al Comité de Auditoría incumplimientos de leyes y regulaciones identificados y su efecto sobre los estados financieros.
18	El auditor ha comunicado dificultades encontradas en la ejecución de la auditoría.
19	El auditor ha comunicado posibles desacuerdos con la administración.
20	Considera usted que existe adecuada comunicación de doble-vía entre el Comité de Auditoría y los Auditores Externos.
21	El auditor ha comunicado al Comité de Auditoría operaciones significativas llevadas a cabo por la Organización (Adquisiciones, escisiones, liquidaciones, etc.) y su efecto en los estados financieros.
	Independencia
22	El auditor le ha suministrado al Comité de Auditoría una comunicación escrita, en la cual se indiquen las relaciones entre el auditor, la Organización y las personas con responsabilidad o rol de información financiera, manifestando su independencia frente a la Organización.

Herramienta # 10: Autoevaluación del Comité de Auditoría

Ejemplo de evaluación del Comité de Auditoría

La evaluación debe ser diligenciada por cada uno de los miembros del Comité de Auditoría y también puede ser completada por otras personas que trabajen con dicho Comité, tales como el director financiero, el director de auditoría interna y el auditor externo.

Organización

1. El reglamento del Comité de Auditoría establece claramente la naturaleza y alcance de sus responsabilidades y ha sido aprobado por el Comité y la junta en pleno.	1	2	3	4	5
2. La participación en el Comité de Auditoría cumple los requisitos reglamentarios y los miembros tienen la trayectoria y habilidades apropiadas y contribuyen activamente con su aporte.	1	2	3	4	5
3. La junta participó activamente en el análisis de la composición del Comité de Auditoría, incluyendo la consideración de si los miembros ya conocían de finanzas o si podrían llegar a tener una cultura financiera.	1	2	3	4	5
4. Las acciones del Comité de Auditoría reflejan independencia de la administración, comportamiento ético y los mejores intereses de los accionistas.	1	2	3	4	5
5. Los paquetes de información para las reuniones del Comité de Auditoría son completos, se reciben con suficiente anticipación e incluyen la información necesaria que permita discusiones de importancia.	1	2	3	4	5
6. Las reuniones del Comité de Auditoría están bien organizadas, son eficientes y efectivas, se llevan a cabo con suficiente frecuencia y su duración es apropiada para permitir la discusión de los temas pertinentes de conformidad con las responsabilidades del Comité de Auditoría.	1	2	3	4	5
7. Los miembros del Comité de Auditoría son abiertos, honestos y efectivos en su comunicación con la administración, con los auditores internos y externos y entre sí.	1	2	3	4	5
8. Hay adecuado soporte interno y externo y disponibilidad de recursos para el Comité de Auditoría.	1	2	3	4	5
9. Se concede tiempo suficiente entre las reuniones del Comité de Auditoría y las reuniones de la junta que permita la realización de cualquier trabajo asignado y su informe a la junta, según sea apropiado.	1	2	3	4	5
10. El presidente del Comité de Auditoría se mantiene en permanente contacto con el presidente de la junta, el director general (presidente), el director financiero, el auditor externo y el director de auditoría interna.	1	2	3	4	5
11. Las actas y los informes a toda la junta reflejan las actividades, acciones y recomendaciones importantes del Comité.	1	2	3	4	5
12. El liderazgo del presidente del Comité de Auditoría es efectivo.	1	2	3	4	5

Supervisión del proceso de presentación de información financiera

1. El Comité de Auditoría contribuye a establecer desde el nivel superior el tono apropiado que comprende la insistencia en la integridad y exactitud de la información financiera.	1	2	3	4	5
2. El Comité de Auditoría ha logrado el equilibrio adecuado de una supervisión proactiva y no ha infringido la responsabilidad administrativa ni ha proporcionado una supervisión que no sea efectiva.	1	2	3	4	5
3. El Comité de Auditoría establece claras expectativas y proporciona retro-alimentación con respecto a la competencia del Director Financiero de la Organización y la alta dirección financiera.	1	2	3	4	5
4. Se consideran apropiadamente los riesgos de la presentación de información financiera y sus respectivos controles internos que se reflejan en las discusiones del Comité de Auditoría y en los temas de la agenda.	1	2	3	4	5
5. El Comité de Auditoría revisa los temas importantes y juicios relativos a la presentación de información financiera, incluyendo enfoques alternativos para la preparación de los informes financieros anuales y trimestrales.	1	2	3	4	5
6. El proceso de determinación de la agenda del Comité de Auditoría es cuidadoso y está dirigido por el presidente de dicho Comité.	1	2	3	4	5
7. Hay discusión importante y consideración de la claridad e integridad de las revelaciones en la presentación externa de la información financiera (incluyendo el informe anual, presentaciones financieras trimestrales y comunicados de prensa).	1	2	3	4	5
8. El Comité de Auditoría asesora a la junta en su valoración del alcance y efectividad de los sistemas establecidos por la administración para identificar, valorar, administrar y monitorear los riesgos financieros y de otro tipo.	1	2	3	4	5
9. Existe consideración apropiada de las transacciones con partes relacionadas, incluyendo la revelación de estas transacciones en los informes financieros.	1	2	3	4	5
10. La supervisión por parte del Comité de Auditoría de los procedimientos de denuncia de irregularidades es apropiada.	1	2	3	4	5

Supervisión de los procesos de auditoría

1. Las acciones del Comité de Auditoría demuestran su responsabilidad directa en el nombramiento, independencia, remuneración y supervisión del trabajo del auditor externo.	1	2	3	4	5
2. Hay una activa consideración del plan de auditoría, carta de compromiso y resultados de la auditoría externa.	1	2	3	4	5
3. El proceso de aprobación previa de servicios diferentes de los de auditoría que presta el auditor externo es efectivo y refuerza la independencia del auditor.	1	2	3	4	5
4. Existen procedimientos efectivos para la evaluación de las calificaciones del auditor externo, desempeño, efectividad e independencia.	1	2	3	4	5
5. Se da consideración apropiada a la carta a la administración y otras comunicaciones que haga el auditor externo.	1	2	3	4	5
6. Las líneas de información de que dispone la auditoría interna y la interacción con el Comité de Auditoría fomentan un ambiente donde los asuntos que podrían involucrar a la administración se llevarán a la atención del Comité de Auditoría.	1	2	3	4	5
7. Se da apropiada consideración al plan de trabajo de la auditoría interna, recursos, habilidades, independencia y objetividad.	1	2	3	4	5
8. Existe consideración apropiada del informe de auditoría interna, respuesta de la administración y acciones de mejoramiento.	1	2	3	4	5
9. El Comité de Auditoría monitorea y valora el rol y efectividad de la función de auditoría interna en el contexto general del sistema de gestión de riesgo de la Organización.	1	2	3	4	5
10. Las sesiones privadas con el auditor interno y externo dan como resultado discusiones francas de los asuntos pertinentes.	1	2	3	4	5

Mejoramiento permanente

1. El Comité de Auditoría proporciona orientación efectiva para nuevos miembros del Comité.	1	2	3	4	5
2. El Comité de Auditoría proporciona o alienta el desarrollo profesional permanente de sus miembros.	1	2	3	4	5
3. Existe un proceso de auto-evaluación del Comité de Auditoría y éste es efectivo.	1	2	3	4	5
4. Cualquiera y todos los asuntos identificados que requieren seguimiento están resueltos.	1	2	3	4	5

Evaluación general

1.Cuál es su valoración general del desempeño del comité de auditoría?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Recomendaciones para mejoramiento
¿Cómo puede el comité mejorar su desempeño?





8

GLOSARIO

1. **Blue Ribbon Committee:** Es un término informal usado generalmente para describir un grupo de personas excepcionales direccionadas a investigar y estudiar preguntas o asuntos específicos. El término generalmente tiene la connotación de independencia de la influencia política o de otra autoridad. El valor de estos paneles viene de su habilidad de usar su experiencia para identificar asuntos o recomendaciones para ser usadas por aquellos con el poder de decisión en las Organizaciones.
2. **CFO:** Chief Financial Officer; equivalente al Vice Presidente Financiero de una Organización.
3. **Conozca a su Cliente (Know your Client):** Procedimiento anti lavado de activos que se refiere al conocimiento de los antecedentes del cliente y el origen de su dinero.
4. **Corrupción:** Abuso del poder público para obtener un beneficio privado. En el ámbito de las Organizaciones, el término corrupción suele asociarse al pago ilegal que se le puede realizar a un funcionario público o representante del Estado para obtener o retener un contrato, o bien, para influir en funciones del gobierno.
5. **COSO:** Modelo de organización de un sistema de control interno, incluida la gestión de riesgos empresariales, patrocinado por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), conformado por las siguientes organizaciones: Instituto Americano de Contadores Públicos(AICPA), Asociación Americana de Contabilidad (AAC), Instituto de Auditores Internos (IIA), Instituto de Ejecutivos de Finanzas (FEI), Instituto de Contadores Gerenciales (IMA) y Securities and Exchange Commission (SEC).
6. **COSO I:** Primera versión del sistema y consta de cinco componentes y tres categorías de objetivos.
7. **COSO II:** Sistema actual, complementado para cubrir el contexto estratégico y profundizar en la gestión de riesgos.
8. **Estatuto Anticorrupción:** se refiere a la Ley 1474 de 2011, expedida por el Gobierno de Colombia, por medio de la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción en el sector público y privado de Colombia.
9. **Fraude:** Acto deliberado de abuso de confianza que, aprovechándose de engaños, se realiza para obtener un beneficio sin consentimiento de la Organización afectada.
10. **Gestión del Riesgo:** Es la aplicación del sistema de administración para prever y prevenir la posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto adverso en los objetivos del negocio y si ocurre, reaccionar ante el incidente y/o evento y tomar las medidas de recuperación en forma oportuna y adecuada. Usualmente son cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos.
11. **Instituto de Contabilidad y Atestación de cuentas de España (ICAC).** Su función es ejercer control y disciplina del ejercicio de la actividad de auditoría de cuentas reguladas y de los auditores de cuentas, mediante la realización de controles técnicos y el ejercicio de la potestad sancionadora. Así como el establecimiento y mantenimiento del Registro Oficial de Auditores de Cuentas, la autorización para su inscripción en el mismo, la determinación de las normas básicas que habrán de seguir los exámenes de

aptitud profesional que realicen las Corporaciones profesionales de derecho público, así como la aprobación de las respectivas convocatorias, y el control, vigilancia y custodia de las fianzas a constituir. Adicionalmente maneja la coordinación y cooperación técnica en materia contable y de auditoría de cuentas, con los Organismos Internacionales, y en particular con la Unión Europea, así como con los nacionales ya sean Corporaciones de derecho público o asociaciones dedicadas a la investigación.

12. **Lavado de Activos:** Son todas las acciones para dar apariencia de legalidad a recursos de origen ilícito. En la mayoría de los países del mundo esta conducta es considerada delito y también se conoce como lavado de dinero, blanqueo de capitales, legitimación de capitales, entre otros. De una manera sencilla, se incurre en lavado de activos cuando cualquier persona u organización adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan origen ilícito.
13. **Ley Dodd- Frank (EEUU):** Ley del Congreso de los Estados Unidos para la reforma de Wall Street y la protección al consumidor. La Dodd Frank Act se refiere a las regulaciones aprobadas por el Congreso de Estados Unidos y firmadas por el Presidente Barack Obama el 21 de julio de 2010 y que establecen nuevas medidas de control y vigilancia sobre los instrumentos financieros e instituciones financieras que gestionan hipotecas y mecanismos de inversión financiera. Con base en esta Ley, se ha establecido una nueva unidad de vigilancia dentro de la Reserva Federal de Estados Unidos encargada de proteger a los consumidores de servicios financieros.
14. **Libros verdes de la Unión Europea:** Documentos oficiales publicados por la Unión Europea sobre asuntos de interés financiero y de gobierno corporativo, entre otros.
15. **NYSE:** New York Stock Exchange - Bolsa de Valores de Nueva York.
16. **NASD:** National Association of Securities Dealers: Es una organización auto regulada de la industria de los activos financieros responsable de la operación y regulación del mercado de valores NASDAQ.
17. **Normas Internacionales de Información Financiera/** International Financial Reporting Standard (NIIF / IFRS).
18. **PCGA:** Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
19. **PCAOB:** Public Company Accounting Oversight Board: Es una corporación establecida por el Congreso de Estados Unidos para vigilar a las firmas de Contadores Públicos Independientes (Auditores Externos) de las compañías registradas en la Bolsa de Valores de Nueva York para proteger los intereses públicos y de los inversionistas en la preparación de reportes financieros informativos, confiables e independientes.
20. **Riesgo inherente:** Probabilidad de que ocurra el riesgo en un escenario hipotéticamente creíble (marco general de la Organización y su entorno) pero sin considerar los controles existentes específicos para minimizar el riesgo, en el momento de la valoración. Es el riesgo puro, inherente o propio a las actividades, procesos o proyectos sin que se implementen acciones tendientes a disminuir el impacto o probabilidad de ocurrencia del riesgo. Se mide en términos del impacto de sus consecuencias combinado con su respectiva probabilidad o frecuencia de ocurrencia.
21. **Riesgo residual:** Probabilidad de que ocurra el riesgo después de aplicar las medidas de mitigación o controles que en el momento de la

valoración se encuentren implementados y corresponde al nivel restante de riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo. Se mide en términos del impacto de sus consecuencias combinado con su respectiva probabilidad o frecuencia de ocurrencia.

22. **SEC:** Securities and Exchange Commission, es la agencia federal de Estados Unidos encargada de la supervisión de los mercados financieros.
23. **Sistema de Control Interno:** El control Interno es un proceso integrado a los procesos, desarrollado por todos los empleados en la organización, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos empresariales incluidos en las siguientes categorías: Estratégicos, Eficacia y Eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
24. **Sistema Integrado de Gestión (Modelo de Gestión Integral):** Sistema de gestión para dirigir y controlar la Organización de manera integral, lo componen el Sistema de Gestión de la Calidad – SGC y el Modelo de Control Interno – COSO / MECI y todos aquellos sistemas que les sean complementarios.
25. **SOX.** La Ley Sarbanes Oxley (SOX) establece los requerimientos en materia de presentación de información financiera para las organizaciones que están listadas en el mercado de capitales de los Estados Unidos de América.





9

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL

Versión electrónica del libro y links relacionados:

Página Web de KPMG en Colombia:
www.kpmg.com.co

Audit Committee Institute:
www.kpmginstitutes.com

- Managing risk in perilous times. Practical steps to accelerate recovery. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by KPMG and other institutions. 2009
- The Evolving Role of the Head of Risk. The changing risk management environment. KPMG 2009
- Beyond box-ticking, A new era for risk governance. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by KPMG and other institutions. 2009.
- Best practice in risk management. A function comes of age. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by KPMG and other institutions. 2007.
- Circular 014 / 038 de 2009 – Superintendencia Financiera de Colombia. Instrucciones relativas a la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno.
- Evolución del papel del auditor interno, Creación y preservación del valor desde la perspectiva de Auditoría Interna, KPMG Advisory, 2007.
- Core competencies for Today's Internal Auditor, The IIA's Global Internal Audit Survey, 2010.
- Circular 023 de 2012 - Superintendencia de Subsidio Familiar; Instrucciones sobre el Sistema de Control interno en las Cajas de Compensación Familiar, gestión de riesgos y Comité Independiente de Auditoría.
- Circular Externa No. 028 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Adopción de recomendaciones del código de mejores prácticas corporativas de Colombia.
- Global Risks 2012 (World Economic Forum).
- ICGN Global Corporate Governance Principles. The International Corporate Governance Network (ICGN), 2009.

KPMG es una red global de firmas profesionales que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 152 países y tenemos 145.000 profesionales que trabajan en las firmas miembro alrededor del mundo. Las firmas miembro independientes de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.

Nuestro propósito es convertir el conocimiento en valor para beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capital. Nuestras firmas miembro procuran proveer a nuestros clientes un grupo de servicios multidisciplinarios, basados en un amplio conocimiento por industria. Nuestros valores determinan cómo nos comportamos con nuestros clientes y dentro de la firma. Definen nuestro compromiso y cómo hacemos las cosas, ayudándonos a trabajar juntos de una manera eficiente y satisfactoria.

www.kpmg.com.co



Oficinas:

Bogotá D.C.

Calle 90 # 19C - 74,

Tel: +57 (1) 6188000 - 6188100

Fax: +57 (1) 2185490 - 6103245 - 6233316

colombia@kpmg.com

Medellín

Carrera 43A # 16A Sur - 38, Piso 3

Tel: +57 (4) 3556060

Fax: +57 (4) 3132554

Cali

Calle 4 Norte # 1N - 10, Piso 2 (Torre Mercurio)

Tel: +57 (2) 6681480 - 6681481

Fax: +57 (2) 6684447

www.kpmg.com.co



Certificado No. 228770 otorgado a la firma KPMG Ltda.

Certificado No. 228771 otorgado a la firma KPMG Impuestos y Servicios Legales Ltda.

Certificado No. CO230070 otorgado a la firma KPMG Advisory Services Ltda.



Premio otorgado por segundo año consecutivo a KPMG en Colombia como firma del año en servicios de Impuestos de Colombia.



Participación en la implementación del programa Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes (octubre de 2009).

©2012 KPMG Ltda., sociedad colombiana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias específicas de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.