



Preguntas clave para una supervisión eficaz

Mejores prácticas de la Comisión de Auditoría



Índice

09

Prólogo



10

Incorporación y formación inicial



14

El papel de la comisión de auditoría en la supervisión de riesgos



18

Políticas contables, juicios de valor y estimaciones



22

Reportar desgloses y medidas alternativas de rendimiento



26

Evaluación de sistemas de control interno



32

Fraude y denuncia de irregularidades



36
Alcance de la auditoría interna




40
Sesiones privadas con el responsable de auditoría interna



44
Efectividad de la función de auditoría interna



48
Sesiones privadas con el auditor externo



62
Obtener la información adecuada



66
Autoevaluación de la comisión de auditoría

Audit Committee Institute. KPMG

Desde el nacimiento de Audit Committee Institute (ACI) de KPMG en España, hemos tenido como objetivo ayudar a las comisiones de auditoría en su papel, cada vez más relevante, de supervisión y control. Esta guía forma parte de este compromiso. A lo largo de sus doce capítulos podrá encontrar las mejores prácticas y cuestiones clave para que este organismo ejerza con una mayor eficacia su función.

Desde la supervisión de riesgos, qué cuestiones abordar en las reuniones con el auditor externo e interno, cómo garantizar la efectividad en la supervisión... En este documento podrá encontrar toda una serie de medidas, reflexiones y consejos prácticos para tratar de dotar de claridad y eficacia a todas las cuestiones que debe abordar toda comisión de auditoría.





Prólogo

Cuestiones clave para una supervisión eficaz

La exigencia de la sociedad a las empresas, especialmente aquellas con la categoría de interés público, para que avancen hacia las mejores prácticas de gobierno corporativo es una constante en los últimos años.

Los reguladores y los propios consejos de administración son conscientes de la mayor demanda de buen gobierno, que comporta una amplia cultura de transparencia y rigor en la identificación y gestión de riesgos, con foco en los emergentes vinculados a la disrupción tecnológica y la ciberseguridad, en la supervisión de la información financiera y no financiera que se traslada al mercado, en la evaluación del buen hacer del equipo de gestión, así como en las políticas de control interno.

En este contexto de mayor responsabilidad, la comisión de auditoría desempeña una función imprescindible para el Consejo de Administración y el conjunto de la organización y sus grupos de interés. Su labor de supervisión y control viene a ser como un radar de seguridad clave en el seno de la organización, que con el apoyo del trabajo de los auditores externos e internos, permite avanzar en una navegación no exenta de turbulencias, como lo demuestran elementos de incertidumbre económica a largo plazo (con nuevas dudas acerca del Brexit, el recrudecimiento de las tensiones comerciales o el resurgimiento de la deuda), los cambios tecnológicos con impacto en el modelo de negocio, el riesgo cibernético o el regulatorio.

La eficacia de la supervisión que realiza la comisión de auditoría es más relevante que nunca ante una agenda que no cesa de crecer en asuntos complejos. Desde esta publicación del Audit Committee Institute de KPMG pretendemos seguir ayudando a los consejeros que asumen la responsabilidad de formar parte de la comisión de auditoría a ejercer su función, en este caso abriendo reflexiones y cuestiones concretas en una serie de materias centrales para lograr esa seguridad y confort sobre una correcta y adecuada gestión que requiere cada vez más la sociedad.



Borja Guinea

*Socio responsable de Auditoría y del
Audit Committee Institute de KPMG en España*



Incorporación y formación inicial

La comisión de auditoría tiene cada día un papel más relevante. Debe vigilar y supervisar información y procesos críticos. Para cumplir con eficacia sus funciones, sus miembros deben tener conocimientos, experiencia, rigor y saber hacer las preguntas oportunas para retar los planteamientos del equipo gestor y establecer con ellos un diálogo continuo y constructivo.

Por ello, el proceso de incorporación y la formación inicial de los nuevos miembros es muy relevante para la comisión de auditoría. De la calidad con que se lleven a cabo estos procesos dependerá la curva de aprendizaje que todo nuevo miembro debe superar y la rapidez con la que podrá contribuir de forma significativa en las reuniones de la comisión.

Entender la entidad —sus operaciones, estrategias, riesgos y equipo de dirección—, así como las responsabilidades y la cultura de la organización, del consejo y de sus comisiones, lleva tiempo. Ahora bien, un programa de formación inicial estructurado —que incluya información esencial y manual con instrucciones, conversaciones de calidad con profesionales clave y una hoja de ruta para ponerse en marcha— puede acelerar y facilitar en gran medida la integración de un nuevo miembro en la comisión y su contribución a la labor de la misma.

En el caso de nuevos miembros de una comisión de auditoría, la formación inicial presenta un nivel añadido de dificultad en comparación con los miembros del consejo en general en vista de la complejidad y el alcance de las cuestiones en materia de información financiera/contabilidad, área jurídica/cumplimiento normativo y supervisión de riesgos que debe abordar la comisión de auditoría.

Es una buena práctica de gobierno corporativo ofrecer un programa de formación inicial a los nuevos miembros. El presidente y/o el secretario de la comisión deben garantizar que todo programa de formación inicial se personalice para adaptarse a las necesidades específicas de cada miembro. Por tanto, aunque todos los consejeros precisarán una formación inicial sobre la propia organización, un consejero que asuma su primer puesto en la comisión de auditoría necesitará algo diferente.

El presidente de la comisión de auditoría deberá plantearse una revisión del programa de formación inicial para el nuevo miembro una vez transcurridos varios meses para plantear cualquier duda que pueda seguir teniendo, así como para mejorar el proceso de cara a las próximas incorporaciones.

Incluso una vez que un nuevo miembro de la comisión ha recibido la formación inicial, se deberá dar continuidad a su desarrollo y formación. Los miembros de la comisión de auditoría deben ser objeto de un desarrollo profesional continuado para facilitarles su labor y asegurar que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para abordar las constantes situaciones de cambio a las que se enfrenta la compañía.

Hay que garantizar en todo momento una formación inicial personalizada.

Elementos básicos de un programa de formación inicial

- Facilitar un manual o paquete informativo y de iniciación a la organización que incluya, como mínimo:
 - » La visión global de su modelo de negocio y organizativo y de su estrategia
 - » El entorno tecnológico en el que opera
 - » Copias de los últimos informes financieros y publicación de resultados
 - » Las condiciones de organización y funcionamiento de la comisión y las actas de las últimas reuniones
 - » El plan de auditoría interna y externa
 - » El registro de riesgos, tanto financieros como no financieros
 - » Cualquier desglose sobre la efectividad del control interno y políticas corporativas relevantes, como el código de conducta y la política de denuncia de irregularidades.
- Reuniones con el presidente de la comisión de auditoría y otros miembros para entender su papel y objetivos, el puesto -incluyendo el compromiso esperado del nivel de dedicación- y las expectativas.
- Reuniones con los principales miembros de la dirección -incluidas visitas a localizaciones clave de la organización- para debatir las cuestiones actuales de auditoría y de presentación de información financiera, así como las referentes a los controles internos.
- Reuniones con los auditores externos e internos para entender los riesgos de auditoría y los planes de auditoría.
- Reunión con la Dirección de Asesoría Jurídica para entender el marco regulatorio y normativo de la compañía y el sector en el que opera, así como el estado de cualquier litigio en curso.

Preguntas clave



Manuales o paquetes de información inicial

- ¿Quién se encarga de preparar el paquete de información de formación inicial? ¿Cuándo debe facilitarse?
- ¿Qué deberíamos incluir en el paquete de información?
- ¿Quién debe participar en su preparación?
- ¿Cómo se facilitará la información al nuevo miembro? ¿Se escalonará e intercalará con reuniones con miembros relevantes de la dirección?
- ¿Cuál es la trayectoria del nuevo miembro? ¿Ya tiene experiencia en comisiones de auditoría? ¿Cómo puede personalizarse el paquete informativo para adaptarlo de manera óptima al nuevo miembro y facilitar su incorporación?



Reuniones con la dirección

- ¿Qué precisa saber el nuevo miembro o qué información se le ha facilitado antes de reunirse con los diferentes miembros de la dirección para potenciar al máximo las ventajas de estas reuniones?
- ¿Bastará para el nuevo miembro asistir a reuniones regulares de la dirección o deberían programarse reuniones específicas adicionales con directivos concretos?
- ¿Con quién deberá reunirse el nuevo miembro? ¿Qué lugar o localización clave de la organización debería visitar el nuevo miembro?
- ¿En qué momento debería reunirse el nuevo miembro con el responsable de auditoría interna?
- ¿Cómo puede asegurarse que el responsable de auditoría interna sea capaz de facilitar una valoración real de los riesgos, la gestión y los controles internos de la sociedad?



Asesores externos

- ¿En qué momento debería reunirse el nuevo miembro con el socio principal de auditoría?
- ¿Cómo puede asegurarse que el socio principal de auditoría sea capaz de facilitar una valoración real de los riesgos, la gestión y los controles internos de la sociedad?
- ¿Existen otros asesores externos con los que el nuevo miembro debería reunirse en el marco del programa de formación inicial?
- ¿Sería beneficioso para el nuevo miembro atender a las reuniones con inversores?
- ¿Facilitaría la labor del nuevo miembro recibir formación/directrices de formadores externos (contabilidad, gestión de riesgos, sector, etc.)?



Desarrollo profesional continuado

- ¿Quién se encarga de supervisar el desarrollo profesional continuado? ¿Cómo se supervisa?
- ¿Están los miembros de la comisión lo suficientemente expuestos hoy en día a las cuestiones sectoriales? ¿Son necesarias sesiones informativas internas adicionales para facilitar actualizaciones más regulares sobre cambios en las circunstancias?
- ¿Asistir a seminarios organizados externamente beneficiaría a los miembros de la comisión? ¿Sería buena idea invitar a expertos en materias concretas a las reuniones de la comisión de auditoría?
- ¿Contribuye el socio principal de auditoría a facilitar directrices en cuanto a los avances sobre presentación de información financiera y otras cuestiones contables relevantes?



El papel de la comisión de auditoría en la supervisión de riesgos

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia que tiene una adecuada gestión de los riesgos a los que se enfrentan, junto con una oportuna supervisión de los mismos. No es de extrañar que el tiempo destinado por la comisión de auditoría a este respecto haya aumentado sustancialmente en los últimos años.

Una revisión minuciosa de la efectividad del proceso de supervisión de riesgos por la comisión de auditoría merece un lugar destacado y específico en su agenda. Revisar la efectividad de los sistemas de control interno y gestión de riesgos es un elemento esencial de las responsabilidades del consejo, pero la labor de revisión se suele delegar en la comisión de auditoría. El papel específico de la comisión de auditoría en el proceso de revisión dependerá de factores como el tamaño y la composición del consejo; la escala y la complejidad de las operaciones de la empresa y la naturaleza de los riesgos significativos a los que se enfrenta.

El sistema de control interno y gestión de riesgos de la empresa debe diseñarse para gestionar de manera efectiva los riesgos que amenazan la consecución de sus objetivos. Con este fin, la empresa debe:

- (1) identificar sus objetivos y evaluar los riesgos que amenazan su consecución,
- (2) diseñar controles internos y estrategias para gestionar/mitigar dichos riesgos y
- (3) supervisar los controles y estrategias para asegurar que funcionen de manera eficaz.

La comisión de auditoría debe revisar el proceso mediante el que se identifican los riesgos significativos de la empresa y velar por que el consejo este plenamente informado. Es importante verificar que el proceso de identificación de riesgos:

- Posea una perspectiva suficientemente amplia; riesgos externos como por ejemplo los macroeconómicos, así como riesgos internos como controles débiles.
- Sea dinámico; la importancia de considerar debidamente tanto los riesgos que no son detectados por el radar como los indicadores de alerta temprana.
- Se adentre suficientemente en el futuro; incluyendo diversos escenarios de riesgo e hipótesis.

Al evaluar los procesos de riesgo de la empresa, la comisión de auditoría debe velar por que se preste la debida atención a los riesgos brutos subyacentes (antes de cualquier forma de control o mitigación), y no simplemente a los riesgos netos (después de haber aplicado los controles correspondientes).

Por cada riesgo identificado debe realizarse un juicio de valor en lo que respecta a su posible impacto y la probabilidad de que se materialice, considerando tanto el impacto para la reputación como para las finanzas o las operaciones.

Para un desarrollo adecuado de esta labor de supervisión de las comisiones de auditoría se debe:

- Incluir la supervisión de riesgos en el orden del día de las reuniones de la comisión.
- Impulsar en la organización que en todas sus decisiones el riesgo sea un factor a considerar.
- Reevaluar, al menos anualmente, el registro de riesgos.
- Utilizar controles internos para mantener los riesgos a los que se enfrenta la empresa dentro de los niveles de tolerancia definidos por el consejo, teniendo en cuenta la relación entre coste y beneficio.
- Identificar y entender los riesgos emergentes, manteniendo reuniones con los responsables de las diferentes unidades de negocio de la organización, reforzando la idea de que es a ellos a los que corresponde la gestión eficaz de los riesgos.
- Hay algunos indicios y señales de alerta que nos permiten detectar que la información sobre riesgos es insuficiente y, por tanto, el sistema de control interno está en peligro.

Síntomas

- La información sobre riesgos se elabora, pero no se utiliza.
- Diversas funciones separadas emiten datos incoherentes e inconsistentes sobre riesgos.
- Los riesgos que constan en el registro no reflejan la realidad de los negocios de la compañía.
- La información sobre riesgos no se escala a la persona adecuada y en el momento adecuado.
- La "cantidad" prima sobre la "calidad".

Señales de alerta

- Las estrategias, los planes, los presupuestos y los procesos no cambian cuando surgen nuevos riesgos.
- No existe un único proceso de riesgos aceptado y la dirección no puede ofrecer un punto de vista singular y unitario de los mismos.
- Las evaluaciones de riesgos apenas cambian.
- Falta de riesgos estratégicos o emergentes.
- Los riesgos se están materializando y no constaban en el registro de riesgos.
- Los informes sobre riesgos ocupan muchas páginas, y de hecho son registros de riesgos.
- Existe un escaso análisis de temas clave o interacciones entre riesgos.

Preguntas clave



Identificación y evaluación del riesgo

- ▶ ¿Puede articular la dirección una comprensión clara de los 5-10 principales riesgos en el seno de la compañía?
- ▶ ¿Cuáles son los principales objetivos de negocio de la empresa? ¿Incluyen estos objetivos metas e indicadores de desempeño cuantificables?
- ▶ ¿Cómo se vincula la estrategia de riesgos de la empresa con los principales objetivos de negocio?
- ▶ ¿Tiene la dirección y otros responsables una comprensión clara del nivel de apetito al riesgo de la empresa? ¿Qué riesgos son aceptables?
- ▶ ¿Qué fuentes de información se utilizan para definir los riesgos clave a los que se enfrenta la compañía? ¿Se están teniendo en cuenta las fuerzas internas y externas?
- ▶ ¿Cómo se consolida y presenta la información sobre riesgos? ¿Proporciona esto una visibilidad uniforme de los principales riesgos en todos los ámbitos de la compañía?
- ▶ ¿Son relevantes los criterios de evaluación del impacto y la probabilidad de los riesgos identificados y están en consonancia con las especificaciones de la compañía (por ejemplo, volumen de facturación, número de empleados, etc.)?
- ▶ ¿Qué procesos se han implantado para identificar riesgos emergentes que afectan a objetivos y los cambios relacionados en la priorización de los riesgos?
- ▶ ¿Tiene la empresa un enfoque proactivo para la mejora de procesos de gestión de riesgos?
- ▶ ¿Se han identificado claramente, comprendido e integrado en procedimientos de evaluación de riesgos las interrelaciones entre riesgos?
- ▶ ¿Cuenta la empresa con los profesionales en materia de riesgos apropiados y están integrados tanto en las funciones operativas como de aseguramiento?
- ▶ ¿Se ha articulado claramente la política de gestión de riesgos y se ha comunicado a toda la compañía?



Mitigación de riesgos

- ▶ ¿Dispone la dirección de estrategias claras para gestionar los riesgos significativos que han sido identificados? ¿Qué tipo de garantías se obtienen de que los sistemas, políticas, procesos y controles de mitigación de riesgos estén funcionando eficazmente?
- ▶ ¿En qué medida se evalúan los costes de las estrategias y planes de acción en comparación con las ventajas y la mayor exposición a los riesgos?
- ▶ ¿Apoyan la cultura, el código de conducta, las políticas de recursos humanos y los sistemas de incentivos sus objetivos y el sistema de gestión de riesgos y control interno?
- ▶ ¿Tiene la compañía una visión única de los riesgos, un lenguaje común que impulsa acciones y decisiones eficaces en materia de gestión de riesgos?
- ▶ ¿Se han definido claramente la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas de modo que se toman las decisiones y se realizan las acciones por las personas apropiadas? ¿Se coordinan apropiadamente las decisiones y acciones de diferentes partes de la compañía?
- ▶ ¿Cuentan los empleados con los conocimientos, habilidades y herramientas para gestionar los riesgos de manera efectiva?
- ▶ ¿Se han configurado indicadores formales de información y/o riesgos principales para supervisar los principales riesgos y las acciones mitigadoras? ¿Ofrece esta información una visibilidad coherente de los principales riesgos en el ámbito de la organización?
- ▶ ¿Cómo se ajustan los procesos/controles para reflejar deficiencias operativas o riesgos nuevos o en proceso de cambio?
- ▶ ¿Cómo influye la información de gestión de riesgos en la toma de decisiones clave? ¿Quién elabora esta información?



Políticas contables, juicios de valor y estimaciones

Las cuestiones relacionadas con las transacciones financieras y la contabilidad han alcanzado cotas de complejidad sin precedentes.

La subjetividad de las normas contables y los difíciles contextos económico y normativo, junto con la presión continuada a la dirección para “cumplir con las cifras objetivo”, inciden cada vez más en que los resultados que presentan las compañías sean los que reflejan la verdadera realidad de las organizaciones.

Como garantes de los intereses de los accionistas y de la integridad de la información financiera, las comisiones de auditoría desempeñan un papel clave a la hora de asegurar que las principales políticas contables, juicios de valor y estimaciones que aplica la dirección presenten una imagen fiel y precisa de la situación financiera y los resultados de la sociedad.

Una supervisión efectiva por parte de la comisión de auditoría pasa por entender los principales procesos de presentación de información financiera, obtener la información adecuada de manera puntual, establecer expectativas claras en materia de transparencia y calidad y, lo que es más importante, adoptar una actitud diligente a la hora de realizar indagaciones respecto de la dirección acerca de cuestiones contables que esta o los auditores externos hayan dedicado más tiempo a resolver.

Asimismo, las comisiones de auditoría no deben perder de vista en ningún momento la organización financiera, asegurándose de que cuenta con los recursos necesarios para realizar su función y de que está centrada en los resultados a largo plazo de la sociedad.

Cada juicio de valor o estimación puede afectar de manera notable a los estados financieros de una sociedad y cada estimación presenta una serie de resultados posibles. En las conversaciones de la comisión de auditoría con la dirección y el auditor externo se han de cuestionar los juicios de valor realizados por el equipo directivo respecto de las hipótesis clave que respaldan las estimaciones contables relevantes, además de entender el marco conceptual.

Se debe asegurar que las políticas contables, juicios de valor y estimaciones que aplica la dirección presentan una imagen fiel y precisa de la sociedad.

Preguntas clave



Políticas y prácticas contables

- ¿Ha considerado la dirección todas las transacciones, condiciones o acontecimientos que podrían dar lugar a nuevas políticas contables o a una revisión de las mismas?
- ¿Se utilizan las políticas y estimaciones contables significativas de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados (PCGA) y en consonancia con la intención de estos últimos?
- En caso de modificación de las políticas contables: ¿Por qué se ha modificado la política contable? ¿Qué alternativas se plantearon? ¿Son los cambios coherentes con las circunstancias y los acontecimientos externos? ¿Qué efecto tienen esas modificaciones en los estados financieros actuales y futuros?
- ¿Cómo son las políticas y prácticas contables de la sociedad en comparación con las de sus homólogas?
- ¿Están convencidos el auditor externo y la comisión de auditoría de que la selección de políticas y prácticas contables es la adecuada atendiendo a la naturaleza de las operaciones de la sociedad y sus transacciones significativas?
- Si el auditor externo fuera el único responsable de preparar los estados financieros de la sociedad, ¿se habrían preparado de un modo diferente al escogido por la dirección?



Abordar la incertidumbre de las estimaciones

- ¿Cómo se evaluaron y mitigaron los efectos y riesgos de la incertidumbre de las estimaciones?
- ¿Se han realizado análisis de sensibilidad adecuados para flexibilizar las hipótesis de cara a identificar el grado de solidez de los resultados del modelo en la práctica y la ausencia de sesgos en las hipótesis?
- ¿Ha realizado la dirección revisiones retroactivas del resultado de las estimaciones contables? En caso de detectarse discrepancias significativas, ¿se han reflejado adecuadamente en las estimaciones del ejercicio en curso?
- ¿Se desglosan adecuadamente los modelos, las hipótesis y las sensibilidades clave en relación con las estimaciones y juicios de valor contables significativos, de manera proporcional al riesgo sobre el posible sesgo de la dirección y la incertidumbre de las estimaciones? ¿Cómo son estos desgloses en comparación con los de las homólogas de la sociedad?
- ¿Le consta a la Comisión de Auditoría que se han incluido desgloses adecuados en la declaración realizada por la comisión sobre las estimaciones y los juicios de valor contables significativos?



Juicios de valor y estimaciones: proceso e hipótesis

- ¿Qué procesos se utilizaron para formular las estimaciones y juicios de valor contables significativos?
- ¿Qué alternativas se planteó la dirección? ¿El proceso tiene adecuadamente en cuenta acontecimientos de baja probabilidad pero alto impacto que podrían afectar a la estimación?
- ¿Se utilizan a menudo los métodos y los tipos de hipótesis clave para realizar un tipo concreto de estimación contable en el negocio específico de la sociedad?
- ¿Se someten todas las hipótesis a controles internos adecuados y a comprobaciones de razonabilidad y ha verificado auditoría externa y/o interna dichos controles internos?
- ¿Son las hipótesis clave coherentes a nivel interno con los presupuestos y previsiones, así como con los desgloses en las secciones informativas del informe anual?
- ¿Cuál es el enfoque de la dirección a las estimaciones contables cuando sus análisis han indicado una serie de escenarios de resultados?



Gestión de ingresos y posible sesgo

- ¿Cuál es el riesgo de sesgo de la dirección respecto de cada estimación y juicio de valor? ¿Qué salvaguardas se han implantado para mitigar el riesgo de sesgo en la dirección, en su caso?
- ¿Cuál es la opinión del auditor externo acerca del nivel de agresividad o conservadurismo en los juicios de valor y las estimaciones de la dirección?
- ¿Algún principio o estimación contable contradice la intención de los PCGA (p. ej., mediante el uso de técnicas como el *big bath*, consistente en reestructurar cargos para conciliar costes no relacionados, alterar la contabilidad de adquisiciones para influir en las valoraciones, establecer reservas adicionales para respaldar ingresos futuros o utilizar indebidamente el concepto de materialidad o acelerar el reconocimiento de ingresos ordinarios)?
- ¿Alguna relación analítica inusual anotada en la información financiera podría apuntar a una alteración de los ingresos (p. ej., aumento de ingresos frente a descenso de las cuentas a cobrar, aumento de la rentabilidad frente a descenso de los flujos de efectivo o rentabilidad inusual en comparación con la competencia y evolución del mercado)?



Reportar desgloses y medidas alternativas de rendimiento

La integridad de los estados financieros y los sistemas que generan la información reportada en los mismos acaparan un elevado grado de atención por parte de la dirección y de las áreas de auditoría interna y externa de las empresas.

Este grado de atención no suele ser el mismo para las medidas alternativas de rendimiento (APM en sus siglas en inglés) no previstas en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y varios desgloses descriptivos que también forman parte de la información dirigida a los inversores y otros grupos de interés.

Es fundamental que la comisión de auditoría tenga en cuenta y garantice la ausencia de asimetría entre los estados financieros y cualquier otra información facilitada a los inversores y grupos de interés, como las medidas alternativas de rendimiento no previstas en los PCGA y desgloses de información incluidos en las secciones de comentarios de la dirección, publicaciones de resultados, presentaciones de analistas, etc.

No siempre es viable para la comisión de auditoría revisar toda la información que las empresas facilitan a sus inversores, pero la dirección debería contar con procesos establecidos para garantizar la relevancia y veracidad de toda esa información financiera. La comisión de auditoría tiene un destacado papel que desempeñar a la hora de garantizar que dichos procesos cumplan su cometido y funcionen correctamente.

Hay que contar con procesos en vigor para garantizar la relevancia y veracidad de la información financiera.

Asimismo, la comisión debería asegurarse de que la dirección considere la materialidad de toda la información facilitada y valore si las garantías recibidas sobre tal información resultan adecuadas según las circunstancias. Es razonable suponer que si hay una información relevante para los inversores, debería serles facilitada y, de igual modo, si una empresa comunica información será porque considera que es valiosa para los inversores. En cualquier caso, debería aspirarse a que esa información se facilite con precisión y que no induzca a ningún tipo de error.

Las comisiones de auditoría también tienen que tener un papel importante a la hora de garantizar que el lenguaje de toda la información comunicada sea adecuado y que los informes corporativos, en su conjunto, sean veraces, equilibrados y comprensibles.

Los factores que una comisión de auditoría debería tener en cuenta a la hora de llevar a cabo su función de supervisión en términos de información descriptiva y medidas alternativas de rendimiento son, en muchos aspectos, muy similares a los considerados en el contexto de los estados financieros.

Con todo, las comisiones de auditoría podrían querer valorar de manera específica:

- Qué información ha de revelarse.
- El uso adecuado de indicadores clave de rendimiento (especialmente indicadores clave de rendimiento no financieros) y otras medidas distintas alternativas de rendimiento.
- El nivel de garantías necesario para cada tipo de desglose o presentación de información.
- El lenguaje, equilibrio y consistencia de toda la información presentada.

Preguntas clave



¿Qué información ha de reportarse?

- ▶ ¿Ha realizado la dirección las consultas e investigaciones adecuadas para entender plenamente las necesidades regulatorias, de los inversores y de otros grupos de interés?
- ▶ ¿Existe un proceso establecido para aplicar umbrales de materialidad relevantes de cara a valorar si determinada información debería incluirse o no en el informe anual?
- ▶ ¿Se han comparado adecuadamente los apartados descriptivos de la organización y los del uso de APM con los de sus homólogas y con los informes de buenas prácticas para garantizar que no haya omisiones significativas y/o desgloses irrelevantes en la información financiera?



¿Qué nivel de garantías se precisa?

- ▶ ¿Ha valorado la dirección la materialidad de toda la información comunicada a los inversores teniendo en cuenta la información que estos más valoran y los requisitos normativos en vigor en cada momento?
- ▶ ¿Es el nivel de assurance coherente con la valoración de materialidad de la dirección?
- ▶ ¿Existen procesos y controles internos efectivos establecidos para garantizar que la información revelada sea completa, precisa y coherente?
- ▶ ¿Existen canales de comunicación y procesos efectivos establecidos que aporten información relevante, puntual y precisa dirigida a los encargados de preparar la presentación de información financiera?
- ▶ ¿El grado de assurance facilitado por el auditor interno y/o externo sobre las secciones de información descriptiva del informe anual es adecuado con respecto a las circunstancias?



Indicadores clave de rendimiento y medidas alternativas a los PCGA

- ¿Todos los indicadores clave de rendimiento son relevantes y se explica adecuadamente su contexto?
- ¿Los indicadores clave de rendimiento y las APM están claramente definidos y conciliados con el importe según los PCGA más relevantes?
- ¿Los ajustes a los indicadores clave de rendimiento y las APM están explicados con claridad, junto con los motivos por los que se han realizado?
- ¿Se presentan comparativas, con un desglose de los indicadores clave de rendimiento y las APM coherente en el tiempo?



Dirección, equilibrio y coherencia

- ¿El lenguaje utilizado es preciso y explica aspectos complejos con claridad? ¿Se evitan el léxico y el contenido predeterminado (plantillas)?
- ¿Se da la importancia adecuada tanto a las malas como a las buenas noticias?
- ¿Se aplica un nivel de agregación adecuado y las tablas de conciliaciones están debidamente justificadas y son coherentes con la información explicativa que las soportan?
- ¿Se incide en mensajes, políticas y transacciones importantes y estos se respaldan con un contexto relevante, sin reducirlos en cuanto a su importancia con detalles irrelevantes?
- ¿Se utilizan las referencias cruzadas de manera efectiva y se evitan las duplicidades de información?
- ¿Son las secciones de información descriptiva coherentes con los estados financieros presentados?
- ¿Se reportan adecuadamente todos los aspectos significativos y se explican de tal modo que no haya imprevistos o sorpresas?
- ¿Se explican adecuadamente los cambios significativos respecto del período anterior, ya sean aspectos de políticas o de presentación?
- ¿La información comunicada permite a los lectores entender adecuadamente la estrategia de desempeño de la empresa y su predisposición al riesgo?
- ¿Se exponen y explican adecuadamente los principales riesgos que preocupan al consejo?



Evaluación de los sistemas de control interno

La comisión de auditoría desempeña un destacado papel a la hora de supervisar los procesos de control interno de una organización. En el desempeño de esta función, aquellas que lo hacen de forma eficiente ejecutan su labor de control solicitando información relevante, pertinente y precisa al equipo directivo, a los auditores interno y externo, además de formulando preguntas directas y complejas.

La dirección es responsable de establecer y mantener un sistema efectivo de control interno. La comisión de auditoría debe supervisar estos controles y revisar la efectividad del sistema en su conjunto. Un sistema de control interno efectivo aporta seguridad razonable acerca de que las políticas, procesos, tareas, comportamientos y demás aspectos de una organización —considerados en su conjunto— propician su funcionamiento efectivo y eficiente, contribuyen a garantizar la calidad de la información presentada a nivel interno y externo, y ayudan a garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable.

Deben utilizarse controles internos para mantener los riesgos a los que se enfrenta la organización dentro de los niveles de tolerancia definidos por el consejo, teniendo en cuenta la relación coste/beneficio. La comisión de auditoría ha de constatar que se han establecido políticas, actividades y procedimientos adecuados, y que estos funcionan según lo previsto. Un sistema efectivo de control interno gira en torno a la pauta marcada desde la dirección de la empresa, y en este sentido, tanto el consejo como la comisión de auditoría deben lanzar el claro mensaje de que las responsabilidades de control interno han de tomarse muy en serio en la organización.

Consejo y Comisión
deben lanzar un mensaje
claro a la organización
sobre la importancia del
control interno.

El rendimiento del sistema de control interno debe evaluarse mediante actividades de monitorización continuas, evaluaciones separadas como auditorías internas o una combinación de ambas. Los procedimientos para supervisar la adecuación y efectividad de los controles identificados deben estar integrados en las operaciones habituales de la organización. Aunque los procedimientos de monitorización forman parte del sistema de control general, estos son independientes en gran medida de los elementos que comprueban.

Si bien la monitorización efectiva en toda la organización es un componente esencial de un sistema de control interno robusto, el consejo no puede confiar únicamente en los procesos de monitorización integrados para cumplir sus responsabilidades. El consejo, con la ayuda de la comisión de auditoría, debería recibir y revisar regularmente los informes sobre el control interno y estar informado acerca de cómo se han llevado a cabo las comprobaciones en las que se basan los informes.

Los informes de la dirección deberían ofrecer una valoración equilibrada en relación con la efectividad del sistema de control interno de las áreas cubiertas. Cualquier deficiencia o fallo de control significativo identificado debe abordarse en los informes, incluido el efecto que han tenido, podrían haber tenido o podrían tener en la organización, así como las acciones que se están adoptando para corregirlos. Es fundamental mantener un diálogo directo, continuo y abierto entre la dirección y la comisión de auditoría sobre los riesgos y los controles de la organización.

La comisión de auditoría debería definir el proceso que ha de adoptarse para la revisión (anual) de la efectividad de los sistemas de control interno y gestión de riesgos. El ejercicio de revisión anual debe considerar los temas abordados en los informes que se revisan durante el año, junto con la información adicional necesaria para garantizar que el consejo haya tenido en cuenta todos los aspectos importantes del control interno.



A continuación señalamos algunos indicios de que el control interno no está funcionando según lo previsto y deberían actuar como señales de alerta:

Los ejecutivos y los equipos de negocio no participan en los procesos de evaluación de riesgos y controles

- Los debates formales sobre riesgos y controles suelen posponerse
- Los procesos de riesgos y controles no se enmarcan en la actividad habitual

El desarrollo del sistema de control interno se percibe como el objetivo último

- Escaso debate o aportaciones adicionales
- La información presentada se centra solo en el riesgo cubierto

La supervisión y el cuestionamiento no son sólidos

- Las evaluaciones de riesgo y control, y los informes/procesos apenas cambian
- No se cuestiona a los *business owners* y estos reciben escaso *feedback*

El papel de la función de riesgos es confuso; en el mejor de los casos, se malinterpreta y, en el peor, se ignora

- Escasa potestad para cuestionar la estrategia y los riesgos relacionados
- Se percibe como simples consolidadores de la información

Rendición de cuentas poco clara en materia de riesgo

- Los riesgos no se abordan a tiempo y es difícil determinar donde encajarlos
- La auditoría interna «domina» en exceso el proceso

Las garantías son desiguales: elevadas para los riesgos tradicionales e insuficientes para los riesgos emergentes

- No existe una hoja de ruta clara en materia de garantías
 - Los planes de auditoría interna giran en torno a los mismos temas
 - Los equipos ejecutivos dependen en gran medida solo de las garantías que da la propia dirección
-

Preguntas clave



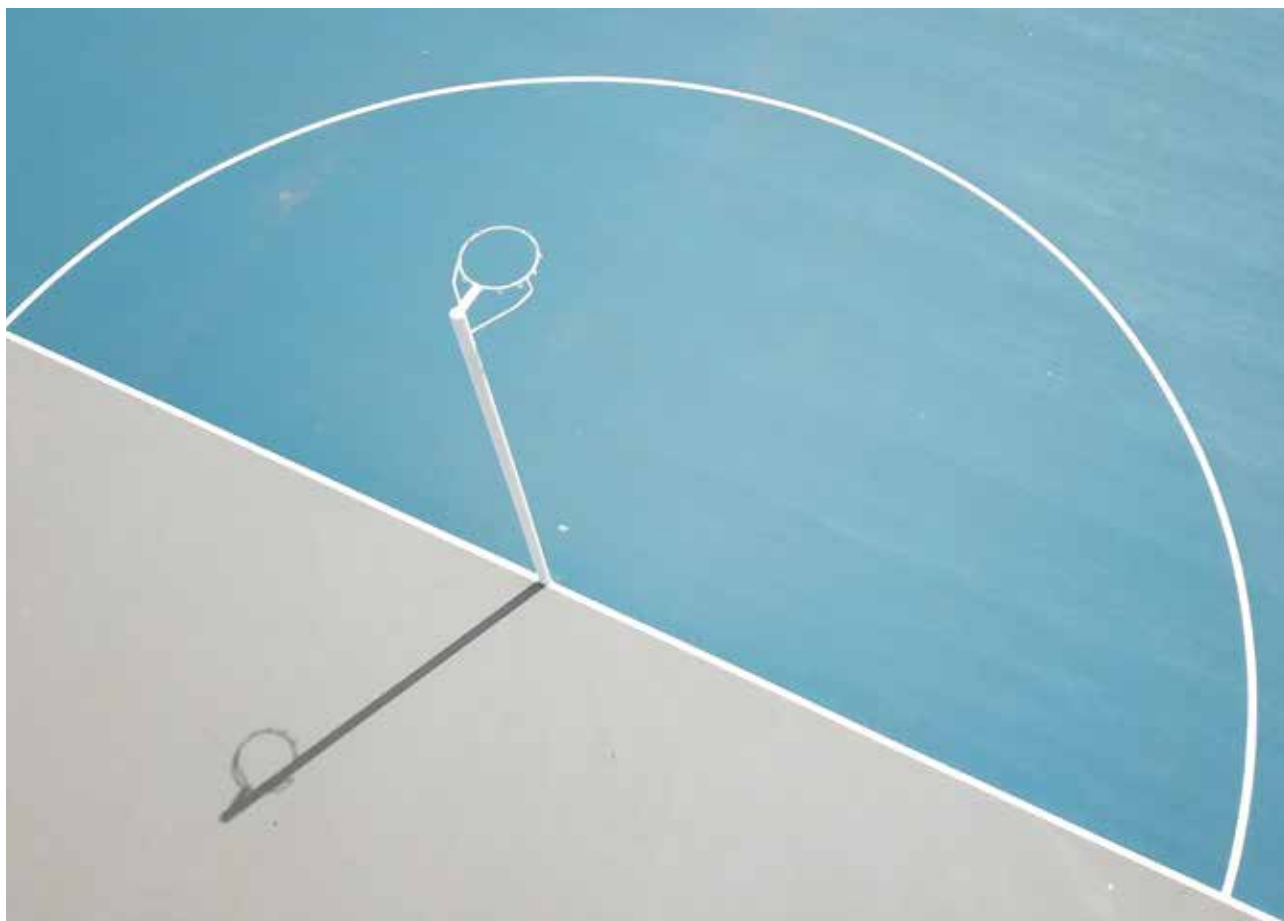
Identificación y monitorización de controles

- ¿Tiene la dirección estrategias claras para abordar los riesgos significativos identificados? ¿Se han definido acciones de control interno para todos los riesgos significativos identificados?
- ¿Cómo se ajustan los procesos/controles para reflejar deficiencias operativas o riesgos nuevos o en proceso de cambio?
- ¿Son suficientes los recursos de la empresa para realizar adecuadamente todas las actividades de control interno? ¿Qué especialistas participarán en la evaluación de controles sobre procesos complejos, que conlleven juicios de valor y dependan de las tecnologías?
- ¿Apoyan la cultura, el código de conducta, las políticas de recursos humanos y los sistemas de incentivos de la organización sus objetivos y el sistema de control interno?
- Mediante sus acciones y políticas, ¿demuestra la dirección el compromiso necesario con la competencia y la integridad en la organización?
- ¿Están la autoridad y responsabilidad claramente definidas y segregadas? ¿Se coordinan apropiadamente las decisiones y acciones de las diferentes partes de la compañía? ¿Existen controles adecuados sobre la aprobación y monitorización de transacciones especiales o extraordinarias?
- ¿La dirección y el consejo reciben informes oportunos, relevantes y fiables en materia de riesgo y control interno? ¿Se han configurado indicadores clave de riesgos para supervisar los riesgos significativos y las acciones mitigadoras?
- ¿Existen áreas en las operaciones de la empresa que auditoría interna u otras partes encargadas de facilitar garantías no entienden completamente?
- ¿Está el proceso de autoevaluación de la dirección adecuadamente gestionado, formalizado y comprobado por auditoría interna? ¿Se incorpora al proceso el nivel adecuado de cuestionamiento independiente?
- ¿Se utilizan las visitas cíclicas de auditoría interna y/o las revisiones especiales de auditores externos en la mayor medida posible en el proceso de monitorización?



Revisión y valoración del control interno

- ¿Existen procesos de revisión continuados integrados en las operaciones de la organización, con vistas a supervisar la aplicación efectiva de las políticas, los procesos y las actividades vinculadas al control interno y la gestión de riesgos?
- ¿Supervisan estos procesos la capacidad de la organización para reevaluar los riesgos y ajustar los controles de manera efectiva en respuesta a cambios en sus objetivos, negocios, entorno externo y demás cambios en las evaluaciones de riesgos y control?
- ¿Existe una comunicación adecuada al consejo (y a las comisiones) acerca de la efectividad de los procesos de monitorización continuados sobre aspectos de riesgo y control interno, incluida información sobre cualquier debilidad o fallo significativo de manera puntual?
- ¿Algún hallazgo o debilidad de control interno refleja la necesidad de ejecutar una supervisión más exhaustiva de dicho sistema?
- ¿Se recibe información incoherente sobre riesgo y control interno de diversas funciones opuestas y, en su caso, hacen falta medidas para garantizar que la dirección aporte una visión única al respecto?



Fraude y denuncia de irregularidades

La creciente complejidad de las organizaciones globales (tecnología, transacciones y procesos financieros, cadenas de suministro globales y relaciones con terceros) continúa ampliando las posibilidades de existencia de fraude en diversas áreas de las organizaciones. La comisión de auditoría debe abordar los diversos riesgos de fraude de manera directa, asegurándose de que existen las salvaguardas adecuadas y de que los canales de denuncia de irregularidades cumplan su propósito y funcionen según lo previsto.

Aunque la responsabilidad en última instancia recae en el consejo de administración en su conjunto, las comisiones de auditoría suelen encargarse de la supervisión principal del fraude, la apropiación indebida y los sistemas de denuncia de irregularidades, y generalmente la dirección ostenta responsabilidad directa sobre las iniciativas antifraude, incluida la auditoría interna.

Como primer paso importante en su supervisión del riesgo de fraude, la comisión de auditoría debe asegurarse de que la dirección lleve a cabo una gestión adecuada de dicho riesgo. La comisión debe estar adecuadamente informada y participar de manera activa en la supervisión del proceso, al tiempo que evita asumir el papel o las responsabilidades de la dirección. Para ello, debe buscar la opinión del director de Asesoría Jurídica y/o de los departamentos de auditoría interna o externa.

La comisión de auditoría debería tratar de garantizar que la dirección haya tenido en cuenta todos los riesgos que probablemente vayan a suponer un impacto financiero, normativo o de reputación significativo en la organización. En relación con cualquiera de estos riesgos, debería efectuarse una evaluación rigurosa de los controles internos correspondientes, incluida su capacidad para detectar o prevenir el fraude. La supervisión efectiva de dichos controles internos y la repetición periódica de las evaluaciones de eficacia son elementos clave para mantenerse al día, junto con la participación activa de la dirección en el proceso.

La comisión de auditoría debe asegurarse de que la dirección lleve a cabo una gestión adecuada del riesgo de fraude.

La comisión de auditoría debe tener en cuenta si existen programas de concienciación sobre fraude, si están debidamente actualizados y si se comunican adecuadamente a todos los empleados, haciendo hincapié en la formación sobre concienciación acerca del fraude.

Y, aún más importante, la comisión debe contar con los recursos para valorar, monitorizar y fomentar que la pauta se marque desde la dirección con el objetivo de implantar un enfoque de tolerancia cero al fraude.

La comisión de auditoría debe ser consciente de las diversas presiones empresariales que soporta la dirección (para cumplir con las estimaciones de beneficios y los objetivos presupuestarios, los objetivos de compensación

de incentivos, ocultar las malas noticias, etc.) y cómo los pequeños ajustes pueden convertirse en problemas mayores.

El objetivo de la comisión es garantizar que se llevan a cabo iniciativas para conocer y desarrollar investigaciones proporcionadas e independientes de acciones supuestamente fraudulentas, así como acciones de seguimiento apropiadas. Los procedimientos de denuncia de irregularidades son una gran línea de defensa contra el fraude, y las comisiones de auditoría deben garantizar su efectividad.

Al centrarse en la gestión del riesgo de fraude y en los canales de denuncia —y siempre enmarcándolo en el enfoque general de gestión de riesgos de la organización—, la comisión puede contribuir a reforzar los controles internos, la presentación de información financiera y el gobierno corporativo.

Síntomas de posibles fraudes

- Altos ejecutivos con mucho margen de acción, poderes ilimitados y programas de retribución excesivos.
- Rotación frecuente del personal de finanzas, otros empleados clave o de los auditores.
- Individuos con estilos de vida o hábitos que pueden no casar con la remuneración que reciben.
- Explicaciones poco plausibles acerca de excedentes o proyecciones, que son «demasiado buenas para ser verdad».
- Organizaciones que van contracorriente o que sacan una ventaja considerable a la competencia.
- Políticas contables drásticas, agresivas y cambios frecuentes en las mismas.
- Estructuras corporativas excesivamente complejas y/u opacas.

Obstáculos para un sistema de denuncia de irregularidades eficaz

- **Operativos:** ¿Está el proceso de denuncia de irregularidades totalmente integrado en la organización? ¿Todos los miembros del personal saben qué hacer, en qué fijarse? ¿Funcionan de verdad las líneas éticas y de denuncia?
- **Emocionales y culturales:** ¿Los denunciantes suelen verse como chivatos, chismosos y cotillas? Esta percepción puede complicar el proceso de denuncia aunque las personas reconozcan que es algo positivo para la empresa, los empleados, los accionistas y demás grupos de interés.
- **Miedo:** Los posibles denunciantes suelen temer comunicar incidentes a la dirección. Cuando una persona se plantea denunciar un comportamiento, entran en juego factores como la protección legal, el miedo a tener problemas o un posible despido.

Preguntas clave



Supervisión del riesgo de fraude

- ▶ ¿Está la dirección asumiendo suficiente responsabilidad en la lucha contra el fraude y la apropiación indebida? ¿La pauta marcada desde la dirección es inequívoca a la hora de insistir en una cultura antifraude en toda la organización?
- ▶ ¿Las políticas y procedimientos de mantenimiento de registros minimizan el riesgo de fraude?
- ▶ ¿Se llevan a cabo y actualizan periódicamente evaluaciones de diagnóstico adecuadas sobre los riesgos de fraude?
- ▶ ¿Están todos los riesgos significativos de fraude adecuadamente incluidos en el enfoque de gestión de riesgos de la empresa, vinculados a controles internos relevantes y monitorizados?
- ▶ ¿Contienen los códigos de conducta directrices sobre comportamientos adecuados, fáciles de entender y actualizadas en relación con el fraude y demás conductas irregulares? ¿Se adoptan en toda la organización y se aplican de manera coherente a socios comerciales y subcontratistas?
- ▶ ¿Cuál es el nivel de garantías obtenido en relación con la efectividad de los controles antifraude por parte de la dirección y de la función de auditoría interna y/o externa? ¿Es adecuado dadas las circunstancias?
- ▶ ¿Están diseñados los controles antifraude para detectar o prevenir fraudes en la presentación de información financiera desde las fases iniciales (es decir, antes de que los pequeños ajustes se conviertan en un problema mayor para la organización)?
- ▶ ¿Se han implantado sistemas de seguimiento y control de fraudes y cumplen estos su propósito?
- ▶ ¿Los miembros del personal a todos los niveles poseen las habilidades adecuadas para identificar los indicios de fraude y reciben formación sobre concienciación en materia de fraude que resulta relevante para su puesto?



Posibilidades de denuncia de irregularidades

- ▶ ¿Están las políticas y procedimientos de denuncia de irregularidades documentados y se comunican a toda la organización?
- ▶ ¿Garantiza la política de denuncia de irregularidades que resulte segura y aceptable para los empleados que planteen inquietudes acerca de comportamientos indebidos?
- ▶ ¿Se establecieron los procedimientos de denuncia de irregularidades a través de un proceso consultivo? ¿Cuenta el proceso con la aprobación de la dirección y los empleados? ¿Se da adecuada difusión a los casos de éxito?
- ▶ ¿Se responde a las inquietudes planteadas por los empleados (y demás partes interesadas) en un plazo de tiempo razonable?
- ▶ ¿Existen procedimientos para garantizar que se tomen todas las medidas razonables de cara a impedir la victimización de los denunciantes y mantener la confidencialidad de su identidad?
- ▶ ¿Se ha designado a una persona específica a la que poder revelar inquietudes de manera confidencial? ¿Tiene autoridad esta persona y está facultada para actuar si las inquietudes no se comunican a los superiores inmediatos u otras personas responsables, o no se gestionan adecuadamente?
- ▶ ¿Entiende la dirección cómo reaccionar ante la comunicación de una inquietud? ¿Entienden que los empleados (y demás partes interesadas) tienen derecho a comunicar irregularidades?
- ▶ ¿Se ha estudiado recurrir a un centro de asesoramiento independiente en el marco de los procedimientos de denuncia de irregularidades?
- ▶ En los casos en que no se comunicaron inquietudes a ninguna instancia a través del canal de denuncia de irregularidades, ¿volvió a evaluar la dirección la efectividad de los procedimientos?



Alcance de la auditoría interna

El papel que puede desempeñar la auditoría interna en una organización puede ser relevante y de gran valor para la comisión de auditoría. El alcance no ha de limitarse a proporcionar a la comisión de auditoría garantías sobre los controles implantados por la dirección, sino que puede enfocarse hacia un rol de consultoría, brindando así apoyo estratégico a la comisión de auditoría y a la compañía.

Establecer el alcance adecuado para la función de auditoría interna no es un ejercicio simple y estándar y se debe adaptar a cada organización concreta. La comisión de auditoría debe participar en el desarrollo del cometido, los objetivos y la misión de la auditoría interna para cerciorarse de su adecuado papel en la función de supervisión. Un mandato claramente definido y comunicado ayuda a eliminar duplicidades innecesarias de esfuerzos y a garantizar que los equipos de auditoría y los conocimientos estén centrados y que se maximice la inversión en esta función.

La colaboración con la dirección y la auditoría interna para desarrollar el alcance de la función de esta última ayudará a garantizar un equilibrio adecuado entre la evaluación del control interno y las responsabilidades de eficiencia operativa, gestión de riesgos y otros proyectos especiales de la organización.

Pese a basarse en los riesgos, el alcance del trabajo de auditoría interna rara vez debe ser estático de un año al otro. La comisión de auditoría debe participar en la revisión regular del alcance para garantizar su adecuada actualización, de conformidad con los cambios en las actividades, mercados u otros aspectos del entorno externo de la organización que puedan incidir en los riesgos a los que esta se enfrenta. Por ello, el establecimiento de su alcance no es algo simple y estándar.

Obtener el equilibrio adecuado entre las garantías y la creación de valor puede ser complicado. En un negocio con un entorno de control inmaduro, o que está experimentando cambios o un crecimiento significativo, el valor se obtiene al ofrecer garantías de calidad sobre la efectividad de los controles centrales. Esto contribuye a mitigar el riesgo de fallos en los controles y las sorpresas financieras asociadas. Las funciones de auditoría interna de reciente creación también tienen más probabilidades de centrarse en evaluar la efectividad de los procesos y controles básicos.

El alcance del trabajo de auditoría interna rara vez debe ser estático, de un año al otro.

Allá donde existe un sólido entorno de control, equipos experimentados y procesos de gestión de riesgos consolidados, la auditoría interna puede realizar un trabajo de garantías menos básico y desempeñar un papel más relevante trabajando codo con codo con la dirección como si de un socio de negocio se tratara. Este tipo de función requiere una gestión a conciencia para garantizar que las responsabilidades del negocio y la independencia de la auditoría interna no se desdibujen.

Es importante recordar que la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría de la CNMV desarrolla en su apartado 5 la función de supervisión de la auditoría interna por parte de la comisión y su relación con esta.

Preguntas clave



Equilibrio entre garantías y consultoría

- ▶ ¿Cuál es el estado actual del entorno de control? ¿Se considera dicho entorno lo suficientemente maduro como para no precisar toda la atención de la auditoría interna?
- ▶ ¿Cuál es el estado actual del proceso de gestión de riesgos de la sociedad?
- ▶ ¿Cuál es el proceso para priorizar los esfuerzos de auditoría interna? ¿Cuenta auditoría interna con el personal adecuado para asumir roles adicionales? ¿Provocará esto retrasos en las responsabilidades de control?
- ▶ ¿Hay margen para que auditoría interna desempeñe un papel de consultoría interna? ¿Cómo se mantendrá/garantizará la independencia de la auditoría interna si se incorpora este rol adicional a su alcance?
- ▶ ¿Está experimentando el negocio un cambio significativo en sus operaciones, o cambios en los riesgos externos?



Participación en el establecimiento del alcance

- ▶ ¿Cuenta auditoría interna con unos términos de referencia claramente definidos que articulen el alcance de su trabajo?
- ▶ ¿Se revisa periódicamente la política de auditoría interna para garantizar que continúa siendo adecuada?
- ▶ ¿Cuál es la participación de la comisión de auditoría en el establecimiento del alcance del plan de auditoría interna? ¿Se limita a la aprobación de los planes sugeridos o desempeña la Comisión de Auditoría un rol en el establecimiento de los planes?
- ▶ ¿Apoya la auditoría interna a la dirección en la evaluación del control interno sobre la información financiera? ¿Hay margen para que auditoría interna realice labores de garantías adicionales que resulten favorables para la dirección y la comisión de auditoría?
- ▶ ¿Qué criterios se utilizan para establecer los planes de auditoría interna anuales y a largo plazo? ¿Se integran estos en el programa de gestión de riesgos?
- ▶ ¿Se coordina el plan de auditoría interna con el auditor externo?
- ▶ ¿Cómo reacciona auditoría interna a los cambios en el entorno de negocio?



Madurez del entorno de controles

- ¿Cuál es la visión de la auditoría interna acerca del entorno de control?
- ¿En qué medida se puede confiar en el plan de auditoría interna para detectar errores significativos, irregularidades y debilidades importantes en el control interno?
- ¿Se ha comunicado alguna deficiencia de control? ¿Se han trasladado recomendaciones significativas a la dirección acerca de mejoras en los controles? ¿Se han puesto estas recomendaciones en marcha?
- ¿Existen otras formas de garantía acerca del entorno de control, es decir, autoevaluación?



Garantías facilitadas actualmente por auditoría interna

- ¿Cuál es el alcance actual de la auditoría interna? ¿Es adecuado el nivel de garantías ofrecido?
- ¿Ofrece garantías la auditoría interna acerca del cumplimiento con las leyes y reglamentos? ¿Se ha identificado algún caso de incumplimiento?
- ¿Cuál es el papel de auditoría interna a la hora de ofrecer garantías acerca del cumplimiento de las políticas y procedimientos? ¿Se ha identificado algún caso de incumplimiento?
- ¿Abarca el papel de auditoría interna la evaluación de la efectividad de las políticas y procedimientos y/o del entorno de control?
- ¿Evalúa auditoría interna el modo en que la sociedad responde a los nuevos riesgos?



Sesiones privadas con el responsable de auditoría interna

Reunirse con el responsable de auditoría interna en una sesión privada permite a la comisión de auditoría formular preguntas al margen del plan de auditoría interna ya que, como resultado de su trabajo, el responsable de auditoría interna podría aportar a la comisión opiniones y puntos de vista muy valiosos.

Las sesiones privadas con el responsable de auditoría interna le permiten expresar comentarios sinceros, a menudo confidenciales, a la comisión de auditoría sobre asuntos como la actitud de la dirección, el departamento financiero y la efectividad del auditor externo.

Reunirse con el responsable de auditoría interna en una sesión privada donde la dirección no está presente permite a la comisión de auditoría formular preguntas sobre asuntos que podrían no haberse abordado específicamente en la parte formal de la reunión de la comisión, y el auditor puede realizar comentarios más sinceros, y a menudo confidenciales, a dicho órgano.

Habitualmente, debería haber pocos temas que abordar. Todos los asuntos clave relacionados con la información financiera deberían haberse abordado de manera franca y sólida con la dirección, la comisión de auditoría y el auditor durante la reunión de la comisión de auditoría.

En su lugar, la sesión privada debe centrarse en áreas en las que el responsable de auditoría interna puede formular comentarios adicionales, y a menudo confidenciales, a la comisión de auditoría a tenor de otros aspectos. La sesión privada brinda a la comisión de auditoría la oportunidad de explorar dichos temas en un foro sincero y más abierto. Además, la comisión de auditoría puede conocer mejor otros ámbitos que la función de auditoría interna, y esta sesión ofrece la oportunidad a dicha comisión de hablar con la función de auditoría interna al respecto de estos ámbitos.

Sin embargo, el presidente de la comisión de auditoría debe gestionar dichas sesiones privadas con cuidado,

ya que hasta cierto punto suponen una cierta falta de transparencia, puesto que no se comunica a la dirección ningún problema o cuestión de primera mano y es posible que esta no tenga oportunidad de responder. Esto, a su vez, puede hacerla sentir excluida e incluso adoptar una actitud a la defensiva. Por ello, introducir tales sesiones como parte del proceso habitual y lógico del trabajo de la comisión puede atenuar algunas de estas tensiones.

En general, las sesiones privadas pueden desempeñar un destacado papel en el desarrollo de una relación de mayor confianza y respeto entre la comisión de auditoría y el responsable de auditoría interna, facilitando dicha relación.

La sesión privada debe permitir al responsable de auditoría interna formular comentarios adicionales y confidenciales.

Preguntas clave



Actitudes

La actitud de la dirección hacia la información financiera, los controles internos y la auditoría interna.

- ¿Cómo evalúa la pauta marcada desde la dirección?
- ¿Cómo evalúa la ética, los valores y la integridad de la dirección?
- ¿Participa activamente la dirección en el proceso de auditoría interna?
- ¿Cómo evalúa la actitud de la dirección acerca de los sistemas de control interno y los procedimientos de control de desgloses?
- ¿Existe una presión excesiva sobre la dirección o el personal operativo para cumplir objetivos financieros, incluidos objetivos que incentiven las ventas o la rentabilidad?
- ¿Qué grado de solidez muestra la relación entre la función de auditoría interna y la dirección/operaciones?



Recursos

- Adecuación de personas y recursos en el área de gestión financiera y el auditor externo.
- ¿Se destina el personal adecuado y demás recursos a las áreas clave del negocio y a funciones de control?
- ¿Posee el departamento financiero conocimientos y experiencia lo suficientemente amplios como para hacer frente a los tipos de transacciones que ejecuta la empresa?
- ¿Responde adecuadamente la dirección a sus conclusiones y recomendaciones de auditoría interna?
- ¿Cuenta el departamento financiero de la empresa con el número de empleados adecuado?
- ¿Poseen conocimientos y experiencia lo suficientemente amplios como para hacer frente a los tipos de transacciones que ejecuta la empresa?



Relaciones

Naturaleza de la relación entre la función de auditoría interna, la dirección y el auditor externo.

- ¿Cómo evalúa la competencia e integridad del director financiero, incluido su compromiso con la transparencia de la información financiera y los controles internos?
- ¿Se le mostró plena cooperación durante la auditoría y recibió respuestas completas y sinceras a todas las preguntas formuladas?
- ¿Se denegó o dificultó de otro modo alguna petición de información?
- ¿Fue la dirección directa, abierta y sincera en sus conversaciones con usted?
- ¿En qué medida es constructiva la relación entre la función de auditoría interna y la auditoría externa?
- ¿Es objeto la función de auditoría interna de una presión indebida a cargo de cualquier fuente?



Otras cuestiones

Otras cuestiones que preocupan a la comisión de auditoría o al responsable de auditoría interna.

- ¿Tiene la certeza la función de auditoría interna de que todos los riesgos relevantes e importantes están cubiertos oportunamente en el plan de auditoría interna?
- ¿Se contó con los recursos suficientes para implantar la estrategia de auditoría interna a un nivel adecuado?
- ¿Cuál es el problema más complejo que se encontró durante las auditorías internas del año pasado que no se ha abordado en la reunión de la comisión de auditoría?
- ¿Cuáles fueron los dos o tres aspectos cuyo debate con la dirección acaparó más tiempo?
- ¿Cuenta el plan de auditoría externa con el enfoque adecuado?
- ¿Existen otras áreas en las que cree que la auditoría externa debería centrar sus actividades?



Efectividad de la función de auditoría interna

Una función de auditoría interna eficaz puede ejercer un efecto positivo en el entorno de control de una organización, así como en el diseño y funcionamiento efectivos del control interno. La comisión de auditoría debe evaluar regularmente la efectividad de la función de auditoría interna para garantizar la optimización de las ventajas para la organización.

La comisión de auditoría se encarga de evaluar la efectividad de la función de auditoría interna. Esta evaluación ha de realizarse de manera periódica. Cualquier evaluación de auditoría interna también debe incluir una valoración de la objetividad e independencia de dicha función.

El plan de auditoría interna debe revisarse periódicamente y la comisión de auditoría tiene que reflexionar sobre cómo se ha realizado la auditoría interna en relación con dicho plan, así como la calidad de los resultados de sus comprobaciones.

Al establecer las medidas de evaluación de la auditoría interna, la comisión de auditoría debe reconocer que estas han de adaptarse a las circunstancias de la organización y a cualquier cambio.

Cualquier evaluación de auditoría interna debe incluir una valoración de la objetividad e independencia de la función.

La auditoría interna tiene una relación de rendición de cuentas dual, por la que el responsable de auditoría interna rinde cuentas a la dirección ejecutiva (lo ideal

es que sea al consejero delegado) para obtener ayuda a la hora de marcar la dirección, conseguir respaldo y abordar aspectos administrativos; y a la comisión de auditoría en lo referente a la dirección estratégica, el refuerzo y rendición de cuentas. La comisión de auditoría, por tanto, también desempeña un papel a la hora de garantizar la efectividad de la función de auditoría externa: debe garantizar que la auditoría interna tenga una línea de comunicación directa y el respaldo de la comisión.

La comisión de auditoría también debe tener en cuenta los recursos dedicados a la auditoría interna y si estos permiten que dicha función cumpla con su plan. Ha de prestarse especial atención a este aspecto en fases de cambios o reestructuración en el seno de la organización.

La autoevaluación realizada por el responsable de auditoría interna es una herramienta de valoración útil, pero no debe ser el único medio para evaluar la efectividad de la auditoría interna. La comisión de auditoría debe sacar sus propias conclusiones basándose en su experiencia y contacto con la auditoría interna, así como en las opiniones de otras partes, como el director financiero, los responsables de divisiones y la función de auditoría externa.

Al evaluar el trabajo de auditoría interna, la comisión de auditoría debe revisar el plan de trabajo anual de esta función, recibir informes periódicos sobre los resultados del trabajo del auditor interno y supervisar la capacidad de respuesta de la dirección a los hallazgos y recomendaciones de este último.

La Guía Técnica para Comisiones de Auditoría de la CNMV recoge en su párrafo 58 cómo la comisión, en su función de supervisión de la auditoría interna, debe evaluar el funcionamiento de esta función y el desempeño de su responsable.

Preguntas clave



Conclusiones e informes de auditoría interna

- ▶ ¿Genera la función de auditoría interna informes para auditorías individuales con una escala de puntuación clara y que identifiquen las causas fundamentales y las consecuencias de determinados aspectos, desarrollándolos de manera puntual, con claridad y efecto, además de incluyendo recomendaciones útiles para la dirección?
- ▶ ¿Genera la función de auditoría interna informes para la comisión de auditoría que presenten la información de un modo claro y conciso, identificando temas y tendencias, así como sus consecuencias para el conjunto de la organización?
- ▶ ¿Cuenta la función de auditoría interna con mecanismos ágiles y efectivos en vigor para derivar a instancias superiores los problemas que precisen ser abordados por la alta dirección o por la comisión de auditoría?
- ▶ ¿Crea auditoría interna valor añadido para la organización? En tal caso, ¿cómo?
- ▶ ¿Los procedimientos de auditoría interna generan muchos hallazgos significativos? ¿Responde a ellos la dirección de manera oportuna?



Ejecución de la auditoría interna

- ▶ ¿Ha definido claramente la función de auditoría interna el plan de auditoría para el ejercicio y a largo plazo?
- ▶ ¿Reflexiona la auditoría interna y adapta su metodología para garantizar su actualización y relevancia?
- ▶ ¿Reconocen los responsables de la empresa a la auditoría interna como una función que lleva a cabo un cuestionamiento de calidad (por ejemplo, informándoles de aspectos que desconocían, identificando causas fundamentales y oportunidades para mejorar el diseño de los controles, así como las tendencias en materia de riesgos y comprobaciones)?
- ▶ ¿Tiene presencia la función de auditoría interna en las principales instancias de buen gobierno y control de la organización, por ejemplo, en alguna comisión de riesgos?
- ▶ ¿Se caracteriza la función de auditoría interna por sus sólidas relaciones a los más altos niveles? ¿Mantienen el responsable de auditoría interna y sus compañeros sénior una relación directa y sólida con los miembros del consejo, los responsables de negocio y la alta dirección?



Herramientas de evaluación

- ¿Es adecuado el uso de una encuesta o cuestionario? ¿A quién se le debe pedir que lo cumplimente?
- ¿Se confía en exceso en algún proceso de autoevaluación?
- ¿Con qué frecuencia se evalúa la efectividad de la auditoría interna? ¿Revisa la comisión de auditoría con regularidad la calidad y los resultados de los informes y actividades de la función de auditoría interna?
- ¿Se incluye en la evaluación la independencia y objetividad de la función de auditoría interna? ¿Cómo puede incorporarse esto?



Recursos de auditoría interna

- ¿Tiene recursos suficientes la función de auditoría interna para cumplir su plan anual y asumir proyectos específicos según resulte necesario? ¿Es diversa la combinación de talento, con una amplia gama de aptitudes y experiencia?
- ¿Tiene el equipo de auditoría interna miembros con suficientes conocimientos técnicos para desempeñar su labor con efectividad?
- ¿Tiene el equipo de auditoría interna miembros con la experiencia adecuada en auditoría de sistemas de información como para entender y evaluar el nivel de tecnología empleado por la organización?
- ¿Gestiona la función de auditoría interna sus recursos de manera efectiva para impulsar al máximo el valor de su servicio a la empresa?



Sesiones privadas con el auditor externo

Reunirse con el auditor externo en una sesión privada en la que la dirección no está presente permite al auditor formular comentarios sinceros, a menudo confidenciales, y de alto valor añadido para la comisión de auditoría. Por ello, es indispensable analizar la importancia de estas reuniones y apuntar cómo deben enfocarse.

Podría decirse que las sesiones privadas con el auditor externo refuerzan la independencia de la comisión de auditoría y le permiten formular preguntas sobre aspectos que podrían no haberse abordado específicamente en el marco de la auditoría. De este modo, el auditor puede expresar comentarios sinceros, a menudo confidenciales, y de alto valor añadido a la comisión de auditoría sobre tales cuestiones.

Aunque habitualmente debería haber pocos temas que abordar en estas sesiones, no por ello podrían ser de gran relevancia para la comisión. Todos los asuntos clave relacionados con la información financiera deberían haberse abordado de manera franca y sólida con la dirección, la comisión de auditoría y el auditor durante la reunión de la comisión de auditoría.

En su lugar, la sesión privada debe centrarse en áreas en las que el auditor puede formular comentarios adicionales, y a menudo confidenciales, a la comisión de auditoría sobre otros aspectos esenciales en el desarrollo de su trabajo. La sesión privada brinda a la comisión de auditoría la oportunidad de explorar dichos temas en un foro sincero y abierto. Además, la comisión de auditoría puede conocer otros ámbitos mejor que el auditor, y esta sesión brinda la oportunidad a dicha comisión de hablar con el auditor al respecto.

Sin embargo, el presidente de la comisión de auditoría debe gestionar dichas sesiones privadas con cuidado, ya que pueden resultar en una cierta falta de transparencia, puesto que no se comunica a la dirección ningún problema o cuestión de primera mano y es posible que no tenga oportunidad de responder. Esto, a su vez, puede hacerla sentir excluida e incluso adoptar una actitud a la defensiva. Introducir tales sesiones como parte del proceso habitual y lógico del desarrollo de las funciones de la comisión, puede atenuar algunas de estas tensiones.

En general, estas sesiones privadas pueden desempeñar un destacado papel en el desarrollo de una relación de confianza y respeto entre la comisión de auditoría y el auditor externo, facilitando en cierta medida la misma.

Las sesiones privadas con el auditor externo permiten a la comisión comentar aspectos que la auditoría puede que no haya abordado.

Preguntas clave



Actitudes

La actitud de la dirección hacia la información financiera, los controles internos y la auditoría interna.

- ▶ ¿Cómo evalúa la pauta marcada desde la dirección?
- ▶ ¿Cómo evalúa la ética, los valores y la integridad de la dirección?
- ▶ ¿Cuáles cree que son las razones por las que la dirección no realizó ajustes para reflejar las diferencias de auditoría sin corregir, en su caso? ¿Respaldó plenamente la dirección las diferencias de auditoría corregidas?
- ▶ ¿Cómo evalúa la calidad de los informes financieros, descriptivos y los comunicados de prensa de la sociedad?
- ▶ ¿Cómo es la actitud de la sociedad respecto de la presentación de información financiera en comparación con otras compañías?
- ▶ ¿Existe una presión excesiva sobre la dirección para cumplir objetivos financieros?
- ▶ ¿Existe una presión excesiva para cumplir expectativas de rentabilidad poco realistas o agresivas por parte de los analistas de inversión u otros actores?
- ▶ ¿Cómo evalúa la actitud de la dirección acerca de los sistemas de control interno y los procedimientos de desglose?



Recursos

Adecuación de personas y recursos en el área de gestión financiera y en la función de auditoría interna

- ▶ ¿Cómo evalúa la competencia e integridad del director financiero, incluido su compromiso con la transparencia de la información financiera y los controles internos?
- ▶ ¿Cuenta el departamento financiero de la empresa y la función de auditoría interna con el número de empleados adecuado?
- ▶ ¿Posee el equipo financiero y de auditoría interna conocimientos y experiencia lo suficientemente amplios como para hacer frente a los tipos de transacciones que ejecuta la empresa?
- ▶ ¿Ha respondido la dirección adecuadamente a sus recomendaciones previas?
- ▶ ¿Cuenta el plan de auditoría interna con el enfoque adecuado?
- ▶ ¿Existen otras áreas en las que cree que la auditoría interna debería centrar sus actividades?
- ▶ Si la sociedad carece de función de auditoría interna, ¿cómo valora la necesidad de contar con una?



Relaciones

Naturaleza de la relación entre la función de auditoría interna, la dirección y el auditor externo.

- ¿Se mostró plena cooperación durante la auditoría y recibió respuestas completas y sinceras a todas las preguntas formuladas?
- ¿Cree que se le ocultó alguna información?
- ¿Fue la dirección directa, abierta y sincera en sus conversaciones con el auditor externo?
- ¿Cómo es su relación con el personal de dirección financiera? ¿Con el de auditoría interna? ¿Con el director financiero? ¿Con el director de riesgos?
- ¿Cuál fue la naturaleza de las consultas realizadas a otros contables o auditores?



Otras cuestiones

Otras cuestiones que preocupan a la comisión de auditoría o al responsable de auditoría interna.

- ¿Dispuso del tiempo adecuado para realizar todos sus procedimientos de auditoría?
- ¿Los honorarios de auditoría presentan un nivel adecuado?
- ¿A qué ámbito se dedicó más tiempo durante la auditoría?
- ¿Cuál es el problema más complejo que se encontró durante la auditoría que no se ha abordado en la reunión de la comisión de auditoría?
- ¿Cuáles fueron los dos o tres aspectos cuyo debate con la dirección acaparó más tiempo?



Obtener la información adecuada

Para que las comisiones de auditoría sean verdaderamente eficaces y efectivas, es fundamental poder acceder de manera oportuna y entender con claridad toda la información relevante que estas necesitan para cumplir con sus responsabilidades. Pese a ser independientes, diligentes y experimentados, los miembros de la comisión de auditoría nunca serán completamente eficaces en el desarrollo de sus funciones salvo que tengan acceso y puedan entender toda la información relevante para el papel que desempeñan.

Es primordial que la comisión de auditoría considere la información que cabría esperar de la dirección, cuándo debería obtenerla y la mejor manera de comunicarla. Por ello, debe insistir en recibir información de alta calidad con suficiente antelación para que puedan estudiarse los problemas antes de las reuniones formales, además de mantener un debate informado y realizar los cuestionamientos correspondientes y adecuados.

Una información de alta calidad es aquella que resulta apropiada para poder tomar decisiones sobre un tema en cuestión: debe ser precisa, clara, completa, actualizada, concisa y oportuna; presenta un resumen del contenido de cualquier documento para facilitar la comprensión del mismo e informar al director de lo que se espera de él o ella al respecto.

En última instancia, el presidente es el responsable de garantizar que los miembros de la comisión de auditoría reciban esa información precisa, oportuna y clara. Como tal, deben tener conversaciones abiertas y sinceras con la dirección sobre los tipos específicos de información que los miembros de la comisión de auditoría precisan para cumplir con sus obligaciones, entendiéndose que dicha información requiere un perfeccionamiento constante.

La dirección de la entidad también debe ser consciente de que un exceso de información resulta tan perjudicial para la labor de la comisión de auditoría como una información insuficiente.

La comisión de auditoría debe incidir en recibir información de calidad con suficiente antelación.

Además de recibir informes y documentación de la dirección y otras partes involucradas, la comisión de auditoría también debería estar en contacto con todos sus grupos de interés. En la mayoría de las empresas, la comisión de auditoría mantiene habitualmente reuniones informales con el presidente del consejo, el consejero delegado, el director financiero y los auditores para estar al día en todos los frentes. Las visitas *in situ* son otra gran herramienta para recibir la información que la comisión necesita de cara a poder sondear y cuestionar con eficacia a la dirección.

Preguntas clave



Resultados financieros y operativos

- ▶ ¿La información obtenida proporciona una visión clara de los resultados subyacentes de todas las partes del negocio?
- ▶ ¿Recibe la comisión un análisis financiero claro que coincida con el modelo operativo actual de la empresa, resalte los acontecimientos/distorsiones puntuales frente a la competencia, se adapte a las cuestiones en curso y sea coherente con la información financiera externa de la empresa?
- ▶ ¿Se reconocen y abordan los retos operativos clave? ¿Toda la información recibida es relevante, prospectiva y tiene el enfoque correcto?
- ▶ ¿Los informes financieros recibidos reflejan las mejores opiniones de la dirección sobre los resultados pasados y futuros?
- ▶ ¿La información brinda una imagen suficientemente clara de los resultados y las operaciones para cuestionar a la dirección de manera efectiva?
- ▶ ¿Entiende claramente todos los aspectos operativos relevantes, tanto actuales como previstos, y sus consecuencias financieras anticipadas?



Buen gobierno

- ▶ ¿Se consulta a la comisión y tiene ésta acceso a información relacionada con informes financieros y de negocio, gestión de riesgos, controles internos y relaciones de auditoría?
- ▶ ¿Se están evaluando las políticas de fraude, ética y denuncia de irregularidades y considera la comisión que los resultados de estas evaluaciones incluyen el buen gobierno y la pauta marcada desde la dirección; la detección e investigación de la evaluaciones de riesgos; la formación y concienciación; la monitorización y la supervisión?
- ▶ ¿Responde la estructura de TI de la empresa a las necesidades del negocio?
- ▶ ¿Se están gestionando con efectividad los principales riesgos del negocio y la información facilitada a la comisión es relevante y comprensible?



Gestión financiera

- ¿Recibe la comisión la información que necesita sobre futuras necesidades de financiación, acuerdos de financiación comprometidos y cumplimiento de *covenants*?
- ¿Es consciente la comisión de los riesgos y los planes de contingencia relevantes para cualquier transacción significativa extraordinaria?
- ¿Qué información se facilita acerca de cómo se convierten los beneficios en efectivo? ¿Se da prioridad suficiente a la generación de efectivo?
- ¿Tiene la comisión visión suficiente sobre cómo se gestionan los riesgos financieros significativos? ¿Está satisfecha con los controles internos implantados y con la información recibida sobre dichos riesgos significativos?
- ¿Puede demostrar la dirección el equilibrio adecuado entre riesgos y compromisos, y cumplir los objetivos?
- ¿Tiene la comisión una visión efectiva sobre los compromisos contractuales?
- ¿Cómo sabe que las obligaciones fiscales se están gestionando de manera efectiva? ¿Tiene oportunidad de cuestionar este proceso?
- ¿Le consta que los auditores externos e internos están abordando cuestiones relevantes? ¿Está satisfecha la comisión con su alcance de auditoría, recursos e independencia?
- ¿Recibe información coherente y fiable de los equipos de finanzas de la sociedad? ¿Puede comprobar que están realizando un cuestionamiento constructivo y que están trabajando de manera eficaz con el negocio?
- ¿Reciben los inversores una perspectiva razonable de la información que necesitan (más allá de los principales juicios contables e incluidos desgloses y comentarios de la dirección)?



Autoevaluación de la comisión de auditoría

La comisión de auditoría debe evaluar periódicamente su propio desempeño —así como la idoneidad de su mandato, planes de trabajo, foros de debate y comunicación— con vistas a poner de manifiesto déficits de habilidades y/o conocimientos, e identificar áreas donde la comisión y sus procesos pudieran ser más efectivos y existan oportunidades de mejora.

Para evaluar periódicamente su propia efectividad, la comisión de auditoría debe procurar averiguar si el consejo de administración está satisfecho con su desempeño y comparar las actividades de la comisión con: cualesquiera directrices o recomendaciones relevantes; mejores prácticas en diferentes sectores; criterios de efectividad preestablecidos; deficiencias previamente identificadas; así como el mandato, sus aspiraciones y los objetivos establecidos por el consejo.

El método preciso por el que la comisión de auditoría decide evaluar su propia efectividad puede variar en cada organización. La autoevaluación es una práctica común, aunque las comisiones de auditoría deben también plantearse solicitar comentarios sobre su desempeño a la dirección, a los auditores y a otras partes interesadas relevantes. Un único proceso no es adecuado para todas las organizaciones, pero sea cual sea el empleado, se recomienda aplicar las siguientes directrices:

- **Independencia:** Para que sea creíble, el proceso de evaluación debe ser independiente —y ser considerado independiente— de la influencia o la autoridad de los directivos. El presidente de la comisión de auditoría debe controlar el proceso y los criterios de evaluación, si bien tendrá en cuenta el punto de vista del presidente del consejo y otras partes interesadas, cuando proceda.
- **Metas claramente establecidas:** Deben establecerse metas claras para la evaluación. Si la evaluación de la comisión de auditoría va a consistir en algo más que una mera comprobación, debe diseñarse de modo que inste a sus miembros a realizar la tarea, inherentemente difícil, de examinar de manera honesta y constructiva sus aportaciones mutuas, así como su desempeño colectivo en su calidad de comisión.
- **Adaptar las evaluaciones a la organización:** Todo proceso de evaluación debe adaptarse a las necesidades de la organización. El presidente de la comisión de auditoría debe establecer un proceso y criterios de desempeño que encajen con las personas y la propia cultura de la organización.
- **Velar por la honestidad,** la confidencialidad y la confianza: El presidente de la comisión de auditoría debe fomentar la honestidad, la franqueza, la equidad y la discreción en el proceso de evaluación, al tiempo que velar por una estricta confidencialidad en lo que respecta a la aportación y los comentarios de cada participante. La introducción de un proceso de evaluación constructiva depende de la capacidad de la comisión para desarrollar una cultura de franqueza y confianza mutua.
- **Revisión periódica del proceso de evaluación:** Todo proceso de evaluación está condicionado por numerosas variables, incluidas las circunstancias y el desempeño de la organización, el mandato de la comisión y las relaciones entre sus miembros. Por consiguiente, la comisión debe revisar periódicamente sus prácticas y criterios de evaluación para velar por su eficacia e idoneidad permanentes.
- **Opiniones y comentarios:** A fin de garantizar la credibilidad, es importante que los que participan en el proceso de evaluación reciban opiniones y comentarios, que deberán ser justos y sinceros.

Preguntas clave



Informes corporativos y supervisión de riesgo

- ¿Se han implantado procesos apropiados para que los miembros de la comisión puedan entender la siguiente información?
 - Idoneidad de las políticas, estimaciones y juicios de valor críticos de la organización
 - Claridad y exhaustividad de los desgloses en los estados financieros ¿Es equitativo, equilibrado y comprensible el informe anual?
 - ¿Cuál es el impacto en los estados financieros de las novedades en normas o prácticas contables generalmente aceptadas?
 - ¿Cuál es la experiencia y la calidad del personal del área financiera de la organización?
- ¿Cuestiona minuciosamente la comisión la información financiera propuesta e impulsa cambios apropiados en los casos necesarios?
- ¿Comprende totalmente la comisión su función de supervisión sobre controles financieros internos y los aspectos más amplios del sistema de gestión de riesgos y control interno?
- ¿Recibe la comisión información suficiente para entender y evaluar el proceso de la dirección al identificar, valorar y gestionar el riesgo, así como garantías suficientes de que el sistema de gestión de riesgos y control interno es idóneo para el fin pretendido y funciona como se esperaba?



Supervisión de auditoría interna y externa

- ¿Desempeña la comisión una función apropiada en lo que respecta a la aprobación del responsable/proveedor de auditoría interna y el auditor externo?
- ¿Toma la comisión los pasos apropiados para garantizar la independencia y la objetividad tanto de la función de auditoría interna como del auditor externo? ¿Se permite un acceso directo a la comisión de auditoría y se hace un uso apropiado de las reuniones tanto informales como formales?
- ¿Entiende la comisión el cometido tanto de la auditoría interna como de la auditoría externa?
- ¿Comprende suficientemente la comisión el alcance de la auditoría interna y externa, así como los planes de auditoría? ¿Está convencida la comisión de que se centra en los riesgos de auditoría adecuados?
- ¿Toma la comisión las medidas apropiadas para velar por que la dirección responda a las consultas y recomendaciones sobre auditoría de manera oportuna y apropiada?
- ¿Es oportuno y riguroso el proceso por el que la comisión examina la efectividad tanto de la función de auditoría interna como de la auditoría externa?



Cómo crear y operar una comisión de auditoría efectiva

- ▶ ¿Entienden los miembros de la comisión, tanto individual como colectivamente, qué se espera de ellos y de la comisión?
- ▶ ¿Son independientes de la dirección los miembros de la comisión? ¿Aplican sus propios juicios de valor, exponen sus opiniones personales y actúan libremente con respecto a cualquier conflicto de intereses?
- ▶ ¿Poseen los miembros de la comisión, en su conjunto, suficientes habilidades, tiempo y recursos para abordar sus tareas? ¿Conocen suficientemente los miembros de la comisión la organización y el sector en el que opera?
- ▶ ¿Confía excesivamente la comisión en un miembro concreto (por ejemplo, el «experto financiero»)?
- ▶ ¿Se ha impartido a los miembros de la comisión cursos de introducción y de desarrollo profesional continuo apropiados?
- ▶ ¿Maximiza el presidente de la comisión de auditoría las contribuciones de los miembros, aborda las discrepancias con eficacia y trabaja de forma constructiva en aras del consenso?
- ▶ ¿Logra la relación entre la comisión de auditoría y las principales partes interesadas (por ejemplo, el consejero delegado, el director financiero, los auditores, etc.) un equilibrio adecuado entre el reto y la reciprocidad? ¿Estimula y facilita la comisión la reflexión y la toma de decisiones por parte de la dirección?
- ▶ ¿Tienen los documentos de la comisión la calidad apropiada, se centran en cuestiones importantes y circulan en el momento oportuno? ¿Se ha asignado tiempo suficiente a la discusión de cuestiones sustantivas y se realiza un seguimiento adecuado de aspectos destacados?
- ▶ ¿Se mantiene a la comisión plenamente informada de todas las cuestiones sustanciales entre reuniones? ¿Se comunican las «malas noticias» a la comisión de auditoría en el momento oportuno?



Contactos

Borja Guinea

Socio responsable del Audit Committee Institute

E. bguinea@kpmg.es

T: +34 91 456 38 27

Auditoría

Gustavo Rodríguez

E. grodriguez@kpmg.es

T: +34 91 456 34 28

Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

Jesús Jiménez

E. jesusjimenez@kpmg.es

T: +34 91 451 30 35

Advisory

Ramón Pueyo

E. rpueyo@kpmg.es

T: +34 91 456 59 40

Fiscal

Alberto Estrelles

E. aestrelles@kpmg.es

T: +34 91 456 59 39

Legal

Alain Casanovas

E. acasanovas@kpmg.es

T: +34 93 253 29 22

kpmg.es



© 2019 KPMG Auditores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.